جامعة دمشق
كلية التربية
قسم التربية المقارنة والتربية في الوطن العربي

تصميم برنامج تدريبي لمديري مدارس التعليم الثانوي العام حسب احتياجاتهم التدريبية

(دراسة مقارنة في الجمهورية اليمنية)

رسالة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه في التربية

إعداد الطالب

عثمان سعيد أحمد القباطي

إشراف

الأستاذ الدكتور/ عيسى علي
أستاذ التربية المقارنة
كلية التربية - جامعة دمشق

ومشاركة

الأستاذ الدكتور/قاسم بريه
أستاذ الإدارة التربوية
كلية التربية - جامعة الحديدة

٢٠٠٩ - ٢٠١٠م
دمشق
١٤٣٠ - ١٤٣١هـ

نوقشت هذه الرسالة

تصميم برنامج تدريبي لمديري مدارس التعليم الثانوي العام
حسب احتياجاتهم التدريبية
دراسة مقارنة في الجمهورية اليمنية

وأجيزت يوم الخميس الواقع في ٢٠١٠/١١/٢٥ من قبل السادة أعضاء لجنة الحكم التالية أسماؤهم :

الاسم	الصفة	التوقيع
أ.د. أسما الياس	عضواً	
أ.د. عيسى علي	عضواً مشرفاً	
أ.د. رداح الخطيب	عضواً	
د. نزيه الجندي	عضواً	
د. محمد حلاق	عضواً	

تم إجراء التعديلات المطلوبة وأصبحت الرسالة صالحة لمنح درجة الدكتوراه في التربية ــ قسم التربية المقارنة .

بسم الله الرحمن الرحيم

قال تعالى:

﴿قالوا سبحانك لا علم لنا إلا ما علمتنا إنك أنت العليم الحكيم﴾

سورة البقرة

وقال تعالى:

﴿يرفع الله الذين آمنوا منكم والذين أوتوا العلم درجات والله بما تعملون خبير﴾

سورة المجادلة

صدق الله العظيم

الإهداء

إلى روح أبي الطاهرة التي مازالت ترفرف أمام عيني براً بوصيته
الذي أوصاني بها قبل موته بإكمال دراستي رغم أنه لا يقرأ ولا يكتب
أهدي هذا الجهد العلمي المتواضع إلى روحه الطاهرة وهي في ذمة الخلود
إلى روح خالي علي جازم الذي بذل كل ما استطاع من أجل إكمال دراستي
وإلى أفراد أسرته الكريمة لما قدموه لي من تشجيع ومساعدة
وأخص منهم خالتي الفاضلة أم أحمد والأخ الحبيب محمد جازم
الذي أدين لهم بالفضل في تحقيق كثير من آمالي وأحلامي
ولدعمهم المعنوي والمادي طوال مشوار دراستي
وأن ألفاظ الشكر وعبارات الثناء لا تفيهما ولا حتى جزءاً مما هم جديرين به
فأسأل الله أن يجزيهما عني خير الجزاء وأن يشملهما برعايته
وإلى صديق الشباب الأستاذ سالم جازم المعلم القاصي الذي دفعني بحق إلى إكمال مشوار دراستي بقسوته وطيبة قلبه وإلى الأحبة محمد جازم وعادل جازم وسعيد حسان وكل أفراد أسرتهم
وإلى عَم عزيز وزوجته الذي كان لهم الفضل في تغيير منحتي من العراق إلى سورية
إلى والداتي الغالية التي تعلمت منها حب الجميع واحترامهم
إلى أخواتي العزيزات وأولادهن
إلى إخواني الأوفياء وأولادهم
إلى شريكة حياتي ورفيقة دربي التي عشت معها ثلاثة أيام من أجمل أيام حياتي زوجتي الغالية
إلى أصدقائي وأحبائي وقرة عيني الذي تعلمت منهم الكثير أبنائي وبناتي
نسيم , باسم , أحلام , سيناء , عبدالرحمن , رِمَاء
متمنياً لهم التفوق على الدوام وإلى كل من زارهم وتفقد أحوالهم في غيابي
إلى كل من علمني ولو حرفاً واحداً في حياتي .....
إلى كل من علمته ولو حرفاً واحداً في حياته ....
إلى كل من يطمح أن يكون فرداً فاعلاً ومتميزاً في التربية .
إلى كل من يساهم بنية صادقة في نشر الفكر والعلم والثقافة والقيم والأخلاق إلى أمتنا الناهضة ..
إلى الأحبة والأصدقاء والزملاء
إلى كل من كان دمه دمي قرابة أو أصالة
إلى كل هؤلاء أهدي هذا الجهد المتواضع علّه يفي بجزء من دين اعتباري ثقيل عسى أن يكون فيه قدر من الوفاء والإيفاء
وفي الآخر إلى روحي بعد مماتي وإلى كل من بالدعاء لم ينساني

مع خالص المحبة

عثمان سعيد القباطي

شكر وتقدير لكم جميعاً

أحمد الله الذي يسر أمري بالعزيمة والإصرار على مواصلة الدراسة رغم عتو الزمان وثقل الحمل والصلاة والسلام على أشرف الأنبياء والمرسلين سيدنا محمد وعلى اله وصحبه أما بعد ...

وهاأنذا وبعد أن أوشكت على استكمال هذه الأطروحة لا يسعني إلا أن أتوجه بالشكر الجزيل إلى الأستاذ الدكتور/ عيسى علي أستاذ التربية المقارنة بكلية التربية جامعة دمشق. المشرف على الأطروحة إذ انه كان نعم العون والصديق الذي لم يتوان عن تقديم المشورة والنصيحة الصائبة التي كانت تأتي في محلها ولما أحاطني به من فيض خبراته وتوجيهاته السديدة فجزاه الله خير الجزاء واسأل الله له دوام الصحة والعافية .

كما أتقدم بالشكر للأستاذ الدكتور/ قاسم برية المشرف المشارك على ما بذله من جهد لإخراج هذه الأطروحة بالصورة التي ظهرت بها الآن على الرغم من انشغاله فجزاه الله خير الجزاء متمنياً له السداد والتوفيق .

كما أتوجه بالشكر والتقدير للأخ الدكتور عبد السلام الجوفي وزير التربية والتعليم اليمني وللأخ الدكتور/عبد الله سالم لملس وكيل وزارة التربية اليمنية لقطاع التدريب والتأهيل لتفاعلهم معي .

وتوجيههم عدة خطابات لعدة جهات لتمويل البرنامج وحرصاً منهم على استفادة مديري المدارس من البرنامج فلهم مني كل الشكر والتقدير متمنياً لهم التوفيق والسداد

والشكر الجزيل لسعادة سفير الجمهورية اليمنية الأستاذ عبد الوهاب طواف سفيرنا في دمشق والدكتور عبد الكريم داعر الملحق الثقافي والأستاذ محمود الصلوي الملحق الثقافي السابق والأستاذ عدنان السنباني مساعد الملحق السابق وكل أعضاء السفارة والملحقية

والشكر موصول لجامعة دمشق ولكلية التربية على نحو خاص ولأعضاء هيئة التدريس والإداريين فيها خالص الشكر والتقدير , وأخص بالذكر منهم السادة الأساتذة :

الأستاذ الدكتور علي أبو زيد معاون وزير التعليم العالي

والأستاذ الدكتور محمد الشيخ حمود عميد كلية التربية

والدكتور آصف يوسف معاون عميد كلية التربية

لتعاونهم مع الطالب بشكل خاص والطلبة اليمنيين ، سائلاً المولى عز وجل لهم التوفيق والسداد على الدوام

وشكر خاص للدكتور أحمد الجبوري مساعد الملحق الثقافي العراقي لجهوده وتفانيه في تفاعله في خدمة الشباب اليمني المتخرجين من العراق

والشكر موصول للسادة أعضاء لجنة الحكم على هذه الأطروحة وهم:

الأستاذة الدكتورة أسماء إلياس، الأستاذ الدكتور عيسى علي، الأستاذة الدكتورة رداح الخطيب، الدكتور نزيه الجندي، الدكتور محمد الحلاق

لتفضلهم بقبول المشاركة في مناقشة هذه الأطروحة والحكم عليها , فجزاهم الله خير الجزاء ومتعهم بوافر الصحة والعافية .فلهم جميعاً جزيل الشكر والثناء لما قدموه لي ملاحظات قيمة ونصح وإرشاد

كما أتقدم بكل الشكر والمحبة والعرفان للأخ الدكتور/ صادق الشميري الذي كان بحق المحفز الذي يدفعني للإنجاز على الدوام فله مني كل الحب والتقدير والثناء.

ولا يفوتني أن أتقدم بالشكر والعرفان للسادة الخبراء والمحكمين والإخوة مديري المدارس الذين كان لهم التفضل بقبول تطبيق هذا البرنامج عليهم وإثراءه بملاحظاتهم. وشكر وتقدير خاص للأستاذ الدكتور / ياسر جاموس الذي كان له دور بارز في تخفيف العناء في تسجيل موضوعي

والأستاذ الدكتور / محمد المسوري لملاحظاته وتوجيهاته السديدة وتقديم بعض الدراسات من مركز البحوث والتطوير التربوي باليمن والأستاذ الدكتور أحمد علي الحاج والأستاذ الدكتور سلطان المخلافي والأستاذ الدكتور عبد الله الذيفاني والأستاذ الدكتور مهيوب البحيري والدكتور محمد وليد العبادي لما قدموه لي من توجيه ونصح وتشجيع ولا يفوتني أن أشكر الأخ الدكتور فرتاج الزوين والأخ الدكتور جهاد زين العابدين من المملكة العربية السعودية كما لا يفوتني أن أتقدم بخالص الحب والتقدير لمواقف الأخ والصديق العزيز محمد علي جازم الذي كان لي على الدوام سنداً قوياً وكذلك الأخ الصديق / الدكتور عبد الحق الحسني الذي مهما قلت في حقهم فهو قليل والشكر موصول للزميلين فاروق اجلاش من الجماهيرية الليبية والزميل سالم السعدون من سلطنة عمان وكل الزمراء والزميلات، وقائمة الشكر طويلة جداً ولكن حسبي إن أقول إن في القلب إقراراً ومتسعاً للشكر والعرفان بالجميل لكل من قدم العون والمشورة العلمية , فلهم جميعاً شكر العارف بالفضل والحافظ له .والله الموفق لهم جميعاً انه نعم المجيب.

وفي الأخير لا بد من تقديم الشكر لمن كان لهم يد ومساعدة في الحصول على الإيفاد بعد عناء دوام أربع سنوات في وزارة التعليم العالي اليمنية وفي هذا المقام أتقدم بجزيل الشكر والتقدير والعرفان للأستاذ القدير علي الآنسي مدير مكتب رئاسة الجمهورية باليمن والأستاذ القدير أحمد الكحلاني وزير الدولة لشؤون مجلسي النواب والشورى والشيخ علي عبد ربه القاضي عضو مجلس النواب

فلهم جميعاً كل الشكر والتقدير والعرفان بالجميل ...

الباحث e-mail:koit84@yahoo.com

فهرست الموضوعات

قائمة الجداول

١٤	قيم اختبار (T) لإيجاد دلالة الفروق بين متوسطات تقدير أفراد العينة وفق متغير الجنس	١٥٦
١٥	المتوسطات والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد العينة للاحتياجات التدريبية لمديري المدارس وفق متغير الوظيفة	١٥٧
١٦	تحليل التباين الأحادي لمعرفة دلالة الفروق بين متوسطات تقدير أفراد العينة وفق متغير الوظيفة	١٥٩
١٧	قيم اختبار (T) لإيجاد دلالة الفروق بين متوسطات تقدير عينة المديرين وفق متغير المدينة	١٦١
١٨	قيم اختبار (T) لإيجاد دلالة الفروق بين متوسطات تقدير عينة المديرين لاحتياجاتهم التدريبية وفق متغير الجنس	١٦٣
١٩	قيم اختبار (T) لإيجاد دلالة الفروق بين متوسطات تقدير عينة المديرين لاحتياجاتهم التدريبية وفق متغير المشاركة في دورات تدريبية سابقة	١٦٥
٢٠	المتوسطات والانحرافات المعيارية لتقديرات عينة المديرين لاحتياجاتهم التدريبية وفق متغير مستوى التأهيل	١٦٨
٢١	تحليل التباين الأحادي لإيجاد الفروق بين متوسطات تقديرات عينة المديرين لاحتياجاتهم التدريبية وفق متغير مستوى التأهيل	١٦٩
٢٢	المتوسطات والانحرافات المعيارية لتقديرات عينة المديرين للاحتياجات التدريبية التي يحتاجون التدريب عليها، وفق متغير سنوات الخبرة	١٧١
٢٣	تحليل التباين الأحادي لإيجاد الفروق بين متوسطات تقديرات عينة المديرين للاحتياجات التدريبية التي يحتاجون التدريب عليها، وفق متغير سنوات الخبرة	١٧٣
٢٤	قيم ويلككسون ودلالة الفروق بين متوسطات درجات المجموعة التجريبية (في مدينة أمانة العاصمة صنعاء) في القياسين القبلي والبعدي على استبانة الاحتياجات التدريبية بعد (٢٤) يوماً من تطبيق البرنامج التدريبي	١٧٥

٢٥	قيم ويلككسون ودلالة الفروق بين متوسطات درجات المجموعة التجريبية (في مدينة عدن) في القياسين القبلي والبعدي على استبانة الاحتياجات التدريبية بعد (شهر) من تطبيق البرنامج التدريبي	١٧٥
٢٦	قيم ويلككسون ودلالة الفروق بين متوسطات درجات المجموعة التجريبية (في مدينة أمانة العاصمة صنعاء) في التطبيقين البعدي والتتبعي على استبانة الاحتياجات التدريبية بعد (٢٤) يوماً من تطبيق البرنامج التدريبي	١٧٦
٢٧	قيم ويلككسون ودلالة الفروق بين متوسطات درجات المجموعة التجريبية (في مدينة عدن) في التطبيقين البعدي والتتبعي على استبانة الاحتياجات التدريبية بعد (شهر) من تطبيق البرنامج التدريبي	١٧٧

قائمة الملاحق

الباب الأول
الإطار النظري للدراسة

مقدمة

الفصل الأول: مشكلة الدراسة

الفصل الثاني: الدراسات السابقة

الفصل الثالث: الإدارة المدرسية

الفصل الرابع: الاحتياجات وتصميم البرامج التدريبية

مقدمة:

إن التقدم العلمي والتقني الذي تشهده الحياة المعاصرة والثورة المعلوماتية التي رافقتها جعلت من الضرورة الاهتمام ببناء البرامج التدريبية المناسبة لإعداد الأطر البشرية المدربة، خاصة في الإدارة التربوية التي يتوقف عليها إعداد الفرد القادر على مواكبة هذه التطورات والاستفادة منها.

كما إن الاهتمام بإعداد البرامج التدريبية يعد ضرورة ملحة تفرضها ظروف العصر الدائمة التحول والتغيير وتوجهات الدولة نحو إعداد مخرجات بشرية قادرة على قيادة المسيرة التنموية خاصةً وأن كل إصلاح تربوي يبدأ من الإدارة، لأن الإدارة هي مرآة النظام التربوي.

وتعد الإدارة المدرسية ركناً أساسياً من أركان العملية التعليمية، ويتوقف عليها نجاح العملية التربوية والتعليمية لكونها الإدارة المباشرة المشرفة على التعليم في المدرسة، والمنفذة للسياسات التعليمية التي تخطط لها الإدارات التعليمية العليا، ونتيجة لتعدد مهام مدير المدرسة واختصاصاته وكثرة الواجبات والمهام الملقاة على عاتقه يتحتم على المختصين والمسؤولين ذوي العلاقة الاهتمام بالإدارة المدرسية وتدريبها حتى تستطيع القيام بواجباتها على أكمل وجه.

والعملية التعليمية ترتكز بالدرجة الأولى على قدرة القائمين عليها وكفاءتهم، بدءاً بالمعلم وانتهاءً بالمسؤول الأول عن رعاية مسيرتها، فإن للإدارة المدرسية دوراً فاعلاً ومؤثراً في الارتقاء بمستوى العملية التعليمية ككل وذلك يستوجب بالمقابل تمكينها من استخدام أساليب إبداعية منهجية في اكتشاف مهارات الطلبة والعمل على رعايتها بشكل علمي, إذ تؤدي الإدارة التعليمية ممثلة بمدير المدرسة دوراً بارزاً في قيام العاملين في المدرسة بواجباتهم وتحقيق العملية التربوية والتعليمية لأهدافها المرسومة، وهذا يوجب الاهتمام بها, وتنمية كوادرها ورفع كفاءة أدائها،وهذا لا يتحقق إلا من خلال الاهتمام بإعداد برامج التدريب التي تقدم للمديرين، بما يتناسب واحتياجاتهم المهنية، لأنّ التدريب والتأهيل يمثلان حجر الأساس في تنمية الكادر البشري داخل المجتمع وفي مختلف المجالات والتخصصات، وقد أشارت دراسة علي" لأهمية المرحلة الثانوية من التعليم في إقرار التوازن والاستقرار السياسي والاقتصادي والثقافي في المجتمع, لأن المرحلة الثانوية في النظام التعليمي تمثل الجسر الواصل بين التعليم الأساسي والتعليم العالي، ويرى بان دورها محوري في إخفاق أي نظام تربوي أو نجاحه" (علي,٢٠٠٦, ١٣).

كما توّجهُ كثير من دول العالم المتقدم اهتمامها بالجانب البشري كعملية استثمارية من أجل إعداد القوى البشرية المتمكنة في التخصصات المختلفة من خلال البرامج التدريبية المناسبة.

ويرى الباحث أن إصلاح النظام التعليمي في اليمن لا بد أن يبدأ بإصلاح النظام الإداري ممثلاً بالإدارة المدرسية التي يعول عليها الإسهام في مسيرة البناء والتنمية بشكل عام، كما أن الإدارة المدرسية في اليمن لا يمكن أن تتطور إلا عبر مجموعة من البرامج التدريبية تمكنها من الإطلاع على المستجدات وتحدد لها آليات تطورها.

الأمر الذي حدا بالطالب نحو تصميم برنامج تدريبي لمديري مدارس التعليم الثانوي العام في مدينتي أمانة العاصمة صنعاء وعدن حسب احتياجاتهم التدريبية لعلة بذلك يسهم في وضع اللبنات الأولى لتدريب مدراء المدارس بشكل علمي منظم، لاسيما وأن التدريب الذي يقدم لمديري المدارس لا يراعي احتياجاتهم التدريبية بشكل كافٍ بحسب ما لمسه الطالب من خلال عمله في التربية بقطاع التدريب والتأهيل منذ بداية عام (١٩٩٠).

✵ ✵ ✵ ✵ ✵

الفصل الأول
مشكلة الدراسة

أولاً- مشكلة الدراسة وأسئلتها

ثانياً- أهداف الدراسة

ثالثاً- أهمية الدراسة

رابعاً- فرضيات الدراسة

خامساً- حدود الدراسة

سادساً- متغيرات الدراسة

سابعاً- مصطلحات الدراسة وتعريفاتها الإجرائية

الفصل الأول

مشكلة الدراسة

أولاً- مشكلة الدراسة وأسئلتها:

تعد مشكلة ضعف الأداء لمديري المدارس من المشكلات التي تؤرق القيادات العليا في وزارة التربية والتعليم, وذلك بسبب المشكلات التي تعيق سير العملية التعليمية والتربوية، وقد أشارت التقارير الرسمية إلى أن بعض مديري ومديرات المدارس ليسوا على المستوى المطلوب من حيث الكفاءة والقدرة على مزاولة الأعمال الإدارية والفنية والقيام بالأعمال الموكلة إليهم (وزارة التربية اليمنية، ١٩٨٧, ٧).

وتؤكد مجموعة من الدراسات المحلية التي أجراها الباحثون على مديري المدارس في اليمن كدراسة عبد الجبار وبدر التي أظهرت أن الإدارات في التعليم العام لا زالت دون المستوى المطلوب في الخبرة والمهارة الإدارية، كما تنقصها الشروط الضرورية اللازمة لقيامها بمهامها التربوية، وهذا يعود إلى وجود خلل في المعايير والضوابط المعمول بها لاختيار أفراد الإدارات وتدريبهم في الوقت الذي يجب أن تمارس فيه الإدارة المدرسية دوراً هاماً وفاعلاً في تطوير العملية التربوية والتعليمية (عبد الجبار وبدر، ١٩٩٠, ١٢٠ ١٢١-١٢٨).

يعتقد الطالب أن الإستراتيجية الوطنية للتعليم الثانوي العام ستواجه ضمن ما ستواجهه مشكلة ضعف أداء مديري المدارس الثانوية العامة، حيث أقرت الجمهورية اليمنية الإستراتيجية الوطنية للتعليم الثانوي العام للأعوام من(٢٠٠٧ــــ٢٠١٥)، وتهدف هذه الإستراتيجية إلى التصدي لعدم التوازنات الكمية والنوعية التي رافقت تطور التعليم الثانوي خلال الفترة الماضية، ورفع معدلات الالتحاق فيه، ومعالجة الاختلال في توفير فرص التعليم الثانوي بين الذكور والإناث والريف والحضر، بالإضافة إلى ذلك رفع كفاءته الداخلية،

والوصول إلى معدل مرضٍ للتخرج، كما أن الإستراتيجية ستثمر تحسناً في نوعية التعليم الثانوي العام ويسهم في رفع جودة التعليم العالي والجامعي، ويتوافق مع احتياجات الطلبة ويمكنهم من الانخراط في الحياة العملية (مشروع الإستراتيجية الوطنية للتعليم الثانوي العام،٢٠٠٧, ١).

واهتمام الطالب بهذه المشكلة جاء من خلال خبرته وعمله في التربية فضلاً عن عدم وجود أي دراسة علمية في هذا المجال على مستوى الجمهورية اليمنية في حد علم الطالب, بالإضافة إلى أن مستوى الإدارات المدرسية لا تمتلك الكفايات اللازمة لقيامها بالدور المناط بها، ويعود ذلك لعدم تطبيق المعايير والأسس لاختيار مديري المدارس، على الرغم من وجود لوائح وأنظمة لذلك، غير أنه لا يعمل بها في أغلب الأحيان، كون الواسطة والمحسوبية والحزبية تأخذ دوراً أساسياً في التعيين، إذ يعدُّ هذا مؤشراً خطيراً له انعكاساته السلبية على العملية التربوية والتعليمية في الجمهورية اليمنية.

ويأتي غياب البرامج التدريبية المتخصصة والقائمة على دراسة الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس ليمثل معوقاً آخر، وهذا في حد ذاته يؤثر سلباً في العملية التعليمية والتربوية ويعرقل مسيرة التنمية بالشكل المطلوب.

ومن أجل تطوير العمل الإداري في المدرسة لابد من الكشف عن الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس لتصميم البرامج التدريبية على أسس موضوعية وسليمة لتسهم في وضع الحلول والمقترحات التي من شأنها الاستمرار في تحسين العملية التربوية والتعليمية، ونظراً لأن مديري المدارس في الجمهورية اليمنية يمثلون الفئات العريضة في السلم الإداري التربوي والتعليمي كون المدارس تنتشر في أرجاء واسعة بينما هناك مكتب للتربية والتعليم في كل محافظة وتتبعه المديريات التعليمية.

وقد جاءت هذه الدراسة لتعرف الاحتياجات التدريبية لمديري مدارس التعليم الثانوي العام في مدينتي أمانة العاصمة صنعاء وعدن في الجمهورية اليمنية, وتصميم برنامج تدريبي حسب احتياجاتهم التدريبية لسدّ تلك الاحتياجات لديهم على أسس علمية سليمة.

أضف إلى ذلك تأكيد دراسة (باعباد) أن القيادات التربوية بمن فيهم مديرو المدارس في اليمن لا يعدون لهذه المناصب وفقاً لتخطيط أو لشروط مسبقة (باعباد، ١٩٨٢, ٣٠٥)، ودراسة المخلافي التي أكدت أيضاً أن مديري المدارس اليمنية يعانون من نقص في أدائهم الإداري وأنهم بحاجة إلى برامج تدريبية لرفع كفاءتهم الإدارية (المخلافي، ١٩٩٢, ١٦)، وتؤكد هذه المشكلة الدراسات والبحوث التي تمت في اليمن (حديثاً) والتي أكدت على أن الإدارة المدرسية في اليمن تعاني جملة من أوجه القصور والضعف منها: ضعف التأهيل العلمي لمديري المدارس، وقلة الخبرة الكافية في مجال الإدارة المدرسية وأن معظم مديري المدارس في التعليم العام باليمن هم من حملة المؤهل الثانوي إذ يبلغ عددهم (٥٢٢٤) معلماً ومعلمة وهو ما يمثل نسبة ٥١,٣٣% من إجمالي مديري المدارس العامة في اليمن (المركز اليمني للدراسات الإستراتيجية، ٢٠٠٤، ١٨٧).

كما وصلت دراسة الخطيب في الجمهورية العربية السورية بتطوير عملية تدريب المديرين وإعدادهم، بأن توضع البرامج التدريبية على أساس الكفايات الأدائية لاستخدام أساليب تدريبية حديثة (الخطيب، ١٩٩٢, ٢٠٣).

كما أوصت دراسة علي إلى أنّ، مستوى الإدارة التربوية في المدرسة يعكس إلى حد بعيد المستوى التعليمي فيها" (علي، ٢٠٠٨، ١٣٣)*.

عطفاً على ما سبق فإن مشكلة الدراسة تتحدد بالإجابة عن السؤال الرئيس التالي:

_ ماهي الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الثانوية في مدينتي أمانة العاصمة صنعاء وعدن في الجمهورية اليمنية، وما هو البرنامج التدريبي المقترح لتطوير مهاراتهم الإدارية والفنية؟ وينبثق من هذا السؤال الأسئلة الفرعية الآتية:

١- ما الاحتياجات التدريبية لمديري مدارس التعليم الثانوي العام في مدينتي أمانة العاصمة صنعاء وعدن من وجهة نظر:

أ- مديري المدارس أنفسهم

ب- الوكلاء

ج-المعلمين

٢- ما درجة اختلاف تقديرات أفراد عينة أمانة العاصمة صنعاء عن تقديرات أفراد عينة مدينة عدن للاحتياجات التدريبية التي يحتاجها مديرو المدارس الثانوية في كل من المدينتين ؟

٣- هل توجد فروق بين تقديرات أفراد العينة الكلية للاحتياجات التدريبية التي يحتاج إليها مديرو مدارس التعليم الثانوي تبعاً للمتغيرات الآتية:

أ- المدينة: (أمانة العاصمة صنعاء، عدن)

ب-الجنس: (ذكور، إناث)

ج- الوظيفة: (مدراء، وكلاء، معلمون)

٤- هل توجد فروق بين تقديرات مديري مدارس الثانوية العامة لاحتياجاتهم التدريبية تبعاً للمتغيرات الآتية:

أ- **المدينة** (أمانة العاصمة صنعاء، عدن)

ب-**الجنس** (ذكور، إناث)

ج- **المشاركة في دورات تدريبية سابقة** (مشارك، غير مشارك)

د- **مستوى التأهيل:** (ثانوية عامة، دبلوم بعد الثانوية، بكالوريوس تربية، بكالوريوس غير تربوي، ماجستير تربية، ماجستير غير تربوي، دكتوراه)

ه- **عدد سنوات الخبرة** (أقل من (٥) سنوات، ومن (٥) سنوات وأقل من (١٠) سنوات، ومن (١٠) سنوات وأقل من (١٥) سنة، وأكثر من (١٥) سنة).

٥- ما البرنامج التدريبي المقترح لتحسين أداء مديري مدارس التعليم الثانوي العام في كل من مدينتي أمانة العاصمة صنعاء وعدن حسب احتياجاتهم التدريبية؟

٦- ما درجة فاعلية البرنامج التدريبي الذي أعده الطالب لتحسين أداء مديري مدارس التعليم الثانوي العام في كل من مدينتي أمانة العاصمة صنعاء وعدن؟

ثانياً- أهداف الدراسة: تهدف الدراسة الحالية إلى تحقيق الأهداف التالية:

١- تحديد الاحتياجات التدريبية لدى مديري مدارس الثانوية العامة من وجهة نظر مديري ووكلاء ومعلمي مدارس التعليم الثانوي العام في مدينتي أمانة العاصمة صنعاء وعدن في الجمهورية اليمنية في المجالات الآتية: (التخطيط، التنظيم، الإشراف التربوي، العلاقات الإنسانية، الاتصال، اتخاذ القرار، علاقة المدرسة بالمجتمع، التقويم)

٢- معرفة الفروق بين تقديرات أفراد عينة أمانة العاصمة صنعاء وتقديرات أفراد عينة عدن للاحتياجات التدريبية التي يحتاجها مديرو المدارس الثانوية في كل من المدينتين، على مستوى التقديرات الكلية لكل مجال، وعلى مستوى التقديرات للاستبانة ككل.

٣- تعرّف الفروق بين تقديرات أفراد العينة حول الاحتياجات التدريبية التي يحتاجها مديرو مدارس الثانوية العامة للتدرب عليها تبعاً للمتغيرات التالية:

أ- المدينة: (أمانة العاصمة صنعاء، عدن)

ب- الجنس: (ذكور، إناث)

ج- الوظيفة: (مدير، وكيل، معلم)

٤- تعرف الفروق في تقديرات مديري المدارس الثانوية العامة حول الاحتياجات التدريبية التي يحتاجون إلى التدرب عليها تبعاً للمتغيرات الآتية:

أ- المدينة(أمانة العاصمة صنعاء، عدن)

ب- الجنس (ذكور، إناث)

ج- المشاركة في دورات تدريبية سابقة (مشارك، غير مشارك)

د- مستوى التأهيل: (ثانوية عامة، دبلوم بعد الثانوية، بكالوريوس تربية، بكالوريوس غير تربوي، ماجستير تربية، ماجستير غير تربوي، دكتوراه)

ه- عدد سنوات الخبرة (أقل من (٥) سنوات، ومن (٥) سنوات وأقل من (١٠) سنوات، ومن (١٠) سنوات وأقل من (١٥) سنة، وأكثر من (١٥) سنة).

٥- تصميم برنامج تدريبي لمديري مدارس التعليم الثانوي العام في مدينتي أمانة العاصمة صنعاء وعدن حسب احتياجاتهم التدريبية.

٦- الكشف عن فاعلية البرنامج التدريبي المقترح على أداء مديري المدارس الذين خضعوا للتدريب.

ثالثاً- أهمية الدراسة:

يمكن أن تكون هذه الدراسة مؤشراً لإجراء بحوث ودراسات جديدة، في مدن ومحافظات أخرى، تسهم في تحسين الإدارة المدرسية وتطويرها على أسس علمية صحيحة، وعليه يمكننا إيجاز أهمية الدراسة بما يأتي:

١- قد تسهم في رفع مستوى مديري المدارس وتحقيق أهداف العملية التعليمية والتربوية.

٢- تنبع أهمية هذه الدراسة من كونها تخدم فئة لها دورها الهام في المجتمع ثقافياً وعلمياً وحضارياً، وهي فئة مديري مدارس التعليم الثانوي العام.

٣- ندرة البرامج التدريبية الخاصة بمديري المدارس في اليمن.

٤- تصميم البرامج التدريبية بناءً على الاحتياجات التدريبية الفعلية للمديرين والمديرات، مع تشجيع مشاركتهم بها، والاستفادة منها, ومعرفة الفروق في الاحتياجات التدريبية بين كل من مديري المدارس في مدينتي أمانة العاصمة صنعاء وعدن.

٥-من المتوقع أن تفيد هذه الدراسة المسؤولين في وزارة التربية والتعليم في اليمن من

خلال تقديم قائمة بالاحتياجات التدريبية لمديري ومديرات المدارس الثانوية العامة في مدينتي أمانة العاصمة صنعاء وعدن في الجمهورية اليمنية ويساعد على إعداد الدورات التدريبية وإعداد البرامج الخاصة لهم.

رابعاً- فرضيات الدراسة:

١- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة للاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الثانوية العامة في مدينتي أمانة العاصمة صنعاء وعدن تعزى للمتغيرات التالية:(المدينة، الوظيفة، الجنس).

٢- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) بين متوسطات تقديرات مديري مدارس التعليم الثانوي العام للاحتياجات التدريبية التي يحتاجون إلى التدريب عليها تبعاً للمتغيرات الآتية: (المدينة، الجنس، المشاركة في دورات تدريبية سابقة، مستوى التأهيل، عدد سنوات الخبرة).

٣- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) بين متوسطات تقديرات المديرين المتدربين للاحتياجات التدريبية في التطبيقين القبلي والبعدي.

٤- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) بين متوسطات تقديرات درجات المديرين المتدربين للاحتياجات التدريبية في التطبيق البعدي ومتوسط درجاتهم في تطبيق المتابعة بعد (٢٤) يوماً في مدينة أمانة العاصمة صنعاء وبعد (شهر) في مدينة عدن من تطبيق البرنامج التدريبي المقترح.

خامساً- حدود الدراسة:

١- **الحدود الموضوعية:** اقتصرت الدراسة الحالية على تحديد الاحتياجات التدريبية لدى مديري مدارس التعليم الثانوي العام، وتصميم برنامج تدريبي وفق الاحتياجات التي بينها التحليل الإحصائي، ومن ثم القيام بتطبيق البرنامج لمعرفة مدى فاعليته في

خفض درجة الاحتياج للتدريب (رفع الكفاية) لدى عينة تكونت من مجموعتين تجريبيتين في كل من أمانة العاصمة صنعاء وعدن تم اختيارهما من العينة الكلية.

٢- **الحدود المكانية:** اقتصرت الدراسة الحالية على المدارس الثانوية العامة في مدينتي أمانة العاصمة صنعاء وعدن في الجمهورية اليمنية بما يراعي التوازن الجغرافي.

٣- **الحدود الزمنية:** أ) العام الدراسي ٢٠٠٨/٢٠٠٩ لتحديد الاحتياجات التدريبية.

ب) العام الدراسي٢٠٠٩/ ٢٠١٠ لتطبيق البرنامج التدريبي.

٤- **الحدود البشرية:** لتحديد الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس شملت الدراسة:

أ- جميع مديري ومديرات المدارس الثانوية العامة في مدينتي أمانة العاصمة صنعاء وعدن في الجمهورية اليمنية.

ب-جميع وكلاء ووكيلات المدارس الثانوية العامة في مدينتي أمانة العاصمة صنعاء وعدن في الجمهورية اليمنية.

ج- جميع المعلمين والمعلمات في المدارس الثانوية العامة في مدينتي أمانة العاصمة صنعاء وعدن في الجمهورية اليمنية.

د- الحدود البشرية: للتأكد من فاعلية البرنامج التدريبي المصمم من قبل الطالب شملت الدراسة عينة تكونت من مجموعتين في أمانة العاصمة صنعاء وعدن من مديرو المدارس الثانوية.

سادساً- متغيرات الدراسة:

١ـ المتغير المستقل ويتمثل في: البرنامج التدريبي والمدينة والجنس ومستوى التأهيل وسنوات الخبرة والاشتراك في دورات وبرامج سابقة.

٢ـ المتغير التابع ويتمثل في: الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الثانوية العامة في مدينتي أمانة العاصمة صنعاء وعدن.

سابعاً- مصطلحات الدراسة وتعريفاتها الإجرائية:

١- **مدير المدرسة:** تعرف اللائحة المدرسية مدير المدرسة بأنه: المسؤول الأول عن المدرسة وقيادة العمل بها من النواحي التربوية والتعليمية والفنية والإدارية والمالية والاجتماعية والثقافية، وهو مرجع الإدارة المدرسية والعاملين فيها» (اللائحة المدرسية لسنة ١٩٩٧، مادة (١٣٩)، ٤٥).

وكيل المدرسة: كما تعرف اللائحة المدرسية وكيل المدرسة بأنه: المسؤول المباشر في إدارة المدرسة (بعد مدير المدرسة) يعاونه ويؤدي أدوراً تتكامل مع دوره في قيادة العمل التربوي في المدرسة ويقوم بعمله بناء على توجيهات مدير المدرسة وتحت إشرافه وينوب عنه في حالة غيابه (اللائحة المدرسية لسنة ١٩٩٧ مادة(١٤٠)، ٤٨).

والتعريف المعتمد في الدراسة الحالية لمدير/ مديرة المدرسة: هو الشخص المعين رسمياً في وزارة التربية بوظيفة مدير مدرسة ليكون مسؤولاً مباشراً عن جميع جوانب العمل في مدرسته لتحقيق بيئة أفضل، والعمل على توفير كل الإمكانات والظروف لبلوغ هذا الهدف.

٢- **لاحتياجات التدريبية:** هي مجموعة التغيرات المطلوبة إحداثها في معلومات العاملين ومهارتهم وسلوكهم، لرفع كفاء تهم، وفقا لمتطلبات العمل، بما يساعد في التغلب على المشكلات التي تعترض سير العمل في المنظمة، ويسهم في تطوير الأداء والارتقاء بمستوى الخدمات بشكل عام (الخطيب والعنيزي، ٢٠٠٨، ٣٥).

وعرفها (ياغي) بأنها «مجموعة التغيرات والتطورات المطلوب إحداثها في معلومات العاملين ومهاراتهم واتجاهاتهم بقصد التغلب على المشكلات التي يتطلبها الأفراد لمساعدتهم على حل بعض المشكلات وتجنب خلق مشاكل جديدة» (ياغي، ١٩٩٣، ١١).

ويعرف الطالب الاحتياجات التدريبية إجرائياً بأنها: الدرجة التي حصل عليها كل فرد من أفراد العينة والتي تساوي أو تزيد عن الوسط الفرضي للفقرة الواحدة وهو (ثلاث) درجات، وتساوي أو تزيد عن الوسط الفرضي للمجال الواحد وهو (ثلاثون) درجة.

٣- **التدريب:** يعرف التدريب أيضاً بأنه «عملية منظمة مستمرة محورها الفرد في مجمله، تهدف إلى إحداث تغيرات محددة سلوكية وفنية وذهنية لمقابلة احتياجات معينة حالية أو

مستقبلية يتطلبها الفرد والعمل الذي يؤديه والمنظمة التي يعمل فيها والمجتمع الكبير(عبد الوهاب، ١٩٩٢, ١٨٥-١٨٦).

ويعرف الطالب التدريب بأنه: عملية منظمة ومخططة ومستمرة تتضمن جهوداً متواصلة لتزويد مديري المدارس الثانوية العامة في مدينتي أمانة العاصمة صنعاء وعدن في الجمهورية اليمنية بمعلومات ومعارف معينة وتطوير مهاراتهم، وتنمية اتجاهاتهم، وتعديل سلوكهم في ضوء احتياجاتهم التدريبية، وذلك لجعلهم أكثر فاعلية في أداء مهامهم المطلوبة، بما يعود بالنفع والفائدة على المدارس والعاملين والطلبة فيها.

٤- **البرنامج التدريبي:** هو مجموعة المعلومات النظرية التي تقدم للمتدربين، بهدف تجديد جوانب نموهم، وتزويدهم بأحدث الاتجاهات والمفاهيم، والخبرات المتعلقة بميدان عملهم (سنقر، ١٩٨٢, ٢٢٦).

ويعرف جود (Good) البرنامج التدريبي على أنه مجموعة من الأنشطة المنظمة والمخططة التي تهدف إلى تطوير معارف المتدربين ومهاراتهم وخبراتهم واتجاهاتهم التي تساعدهم على تجديد معلوماتهم, وتطوير أدائهم في عملهم (Good, 1976, p294).

ويعرف الطالب البرنامج التدريبي بأنه: مجموعة من العناصر والإجراءات المتكاملة المترابطة المؤلفة من عدد من الأهداف والموضوعات ومفرداتها, والمواد والموارد البشرية والأنشطة والفعاليات والأساليب التي تهدف إلى تزويد مديري المدارس الثانوية بمعارف ومهارات وخبرات واتجاهات محددة لتطوير أدائهم حسب حاجاتهم التدريبية المتمثلة بمهاراتهم الإدارية والفنية التي أظهروا احتياجا لها.

٥- **الخبرة في العمل:** ويقصد بها عدد السنوات التي قضاها كل فرد من أفراد العينة في عمله(أقل من (٥) سنوات، ومن (٥) سنوات وأقل من (١٠) سنوات، ومن (١٠) سنوات وأقل من (١٥) سنة، وأكثر من (١٥) سنة).

٦- **المؤهل العلمي:** ويقصد به نوع الشهادة التي يحملها كل فرد من أفراد عينة الدراسة (بكالوريوس (إجازة دراسية) أو ماجستير أو دكتوراه كلية التربية) ، (بكالوريوس (إجازة

دراسية) أو ماجستير أو دكتوراه كليات أخرى)، أو دبلوم معاهد إعداد المعلمين والمعلمات، أو ثانوية عامة.

٧- **المشاركة في دورات تدريبية سابقة:** ويقصد بها لغرض الدراسة الحالية: مشاركة مديري المدارس في دورات تدريبية سابقة خاصة بالعمل الإداري (مشارك، غير مشارك).

٨- **المدينة:** ويقصد بها في الدراسة الحالية: المدينة التي ينتمي إليها أفراد العينة من مديرين ووكلاء ومعلمين وتتمثل بمدينتي (أمانة العاصمة صنعاء) و (عدن) في الجمهورية اليمنية.

٩- كما يُعرِّف الطالب الكفايات إجرائياً بعد تطبيق البرنامج على المديرين وتجاوز الاحتياجات التدريبية لديهم (المفترض) سيؤدي ذلك إلى رفع كفاياتهم الادارية.

الفصل الثاني

الدراسات السابقة

أولاً- دراسات تناولت الاحتياجات التدريبية

دراسات يمنية وعددها (ثلاث) دراسات

دراسات عربية وعددها (أربع) دراسات

دراسات أجنبية وعددها (ست) دراسات

ثانياً- دراسات تناولت تصميم البرامج التدريبية

دراسات يمنية وعددها (دراستان)

دراسات عربية وعددها (عشر) دراسات

دراسات أجنبية وعددها (دراستان)

ثالثاً- التعليق على الدراسات السابقة

الفصل الثاني
الدراسات السابقة

أولاً: دراسات تناولت الاحتياجات التدريبية: وهي دراسات زخر الفكر الإداري بها سواء على المستوى النظري أو التطبيقي، وفي مختلف المؤسسات الإنتاجية والخدمية، ومنها الميدان التعليمي بشتى مراحله، وعلاقاتها أو تأثرها بالكثير من المتغيرات.

ثانياً: دراسات تناولت تصميم البرامج التدريبية: والكتابات عنها تنحو المنحى النظري، أي التركيز على تصميم البرامج التدريبية وعدم تطبيقها وقياس فاعليتها إلا ما ندر خصوصاً في برامج الدراسات العليا، لأنها تكلف كثيراً من الناحية المادية والفنية. كما أن هناك بعض الدراسات التي لها صلة نافعة ولو أنها لم تكن ذات صلة كبيرة بتوجهات الدراسة الحالية بيد أنها تمس هذا الجانب أو ذاك ولا مفر من إدراجها ضمن محتويات هذا الفصل الذي سوف يختتم بالتعليق على هذه الدراسات وبيان مدى الاستفادة منها وجوانب الاتفاق والاختلاف معها.

ولقد بلغ مجموع دراسات الاحتياجات التدريبية (ثلاث عشرة) دراسة، قسمت على النحو التالي:

١- دراسات يمنية وعددها (ثلاث) دراسات

٢- دراسات عربية وعددها (أربع) دراسات

٣- دراسات أجنبية وعددها (ست) دراسات

كما أن الدراسات الخاصة بتصميم البرامج التدريبية فكانت (ثلاث عشرة) دراسة أيضاً موزعة إلى:

١- دراسات يمنية وعددها (دراستان)

٢- دراسات عربية وعددها (تسع) دراسات

٣- دراسات أجنبية وعددها (دراستان)

أولاً: دراسات الاحتياجات التدريبية:

١-دراسات يمنية

١-١- دراسة (القباطي، ٢٠٠٣) اليمن:

عنوان الدراسة: **(الاحتياجات التدريبية لمديري ومديرات مدارس التعليم الأساسي في أمانة العاصمة صنعاء وفق بعض المتغيرات)**

هدفت الدراسة: إلى معرفة الاحتياجات التدريبية لمديري مدارس التعليم الأساسي في أمانة العاصمة صنعاء (في الجمهورية اليمنية) كما يراها المديرون والمديرات والمعلمون والمعلمات.

عينة الدراسة: تكونت العينة من (خمسمائة وخمسة وثلاثين) مديراً ومديرة ومعلماً ومعلمة.

أدوات الدراسة: استخدم الطالب استبانة خماسية المقياس احتوت على عشرة مجالات هي (التخطيط، التنظيم، الإشراف، العلاقات الإنسانية، الاتصال، القيادة، اتخاذ القرار، التقويم، التحديث والتطوير، علاقة المدرسة بالمجتمع).

نتائج الدراسة: أظهرت أن المديرين والمديرات بحاجة إلى التدريب لتنمية وتطوير مهاراتهم الإدارية والفنية في جميع مجالات الدراسة بغض النظر عن اشتراكهم في دورات تدريبية سابقة أو عدم اشتراكهم فيها، وقد أكد ذلك تقارب وجهات النظر بين المديرين والمديرات والمعلمين والمعلمات.

١-٢- دراسة (فرج وآخرون، ٢٠٠٦) اليمن:

عنوان الدراسة: **(الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الثانوية في الجمهورية اليمنية)**

هدف الدراسة: تحديد الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الثانوية من وجهة نظر المديرين والوكلاء وبعض القيادات التربوية ذات الصلة بعملهم.

عينة الدراسة: تكونت من (مئتين وسبعة وعشرين) من المديرين ووكلاء المدارس وقيادات تربوية من الجنسين في ستة من محافظات الجمهورية اليمنية.

أدوات الدراسة: استبانة خماسية تحتوي على (تسعة عشر) مجالاً هي (الفلسفة، التشريعات،

القوانين، إدارة الجودة الشاملة، الإدارة المدرسية، القيادة، التخطيط، التنظيم، إدارة الوقت، اتخاذ القرار، الاتصال، المنهج المدرسي، طرائق التدريس، شؤون المعلمين، شؤون الطلاب، الإشراف التربوي، التقويم، المناشط المدرسية، البحث التربوي، العلاقات، استخدام التكنولوجيا، المشاركة المجتمعية.

نتائج الدراسة: أظهرت وجود نسبة من مديري المدارس مؤهلهم العلمي ثانوية عامة أو دبلوم بعد الثانوية.

- إن مديري المدارس بحاجة إلى التدريب في كل المجالات ودرجة احتياجهم للتدريب فوق المتوسط.

١-٣- دراسة (سالم، ٢٠٠٨) اليمن:

عنوان الدراسة: (**الاحتياجات التدريبية لمديري ومديريات المدارس الثانوية في محافظة عدن**)

هدفت الدراسة إلى التعرف على الاحتياجات التدريبية لمديري ومديرات المدارس الثانوية بمحافظة عدن.

- وضع قائمة بمتطلبات التدريب لمديري ومديرات المدارس.

عينة الدراسة: تكونت العينة من (مئتين وتسعة) مابين مدير ووكيل ومعلم من الجنسين في محافظة عدن.

أدوات الدراسة: استخدمت الباحثة استبانة خماسية احتوت على تسع مجالات هي (التخطيط التنظيم، الإشراف التربوي، التقويم، الاتصال والعلاقات الإنسانية، اتخاذ القرارات، المنهج المدرسي، والتدريب وإعادة التدريب، تدريب العاملين في المدرسة).

نتائج الدراسة: أظهرت أن الاحتياجات التدريبية لمديري ومديرات المدارس الثانوية في محافظة عدن كانت عالية في جميع المجالات.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد العينة في تقديراتهم لدرجة الاحتياجات التدريبية لمديري ومديرات المدارس الثانوية تُعزَى لمتغيرات (الوظيفة والمؤهل العلمي والخبرة الإدارية والدورات التدريبية).

٢- دراسات عربية

٢-١- دراسة (جرادات، ١٩٩١) الأردن:

عنوان الدراسة: (الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الأساسية الحكومية بمحافظة إربد)

هدفت الدراسة: إلى الإجابة على السؤالين التاليين:

- ما الاحتياجات التدريبية لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية في محافظة إربد، وما أولوياتها؟

- هل تختلف الاحتياجات التدريبية لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية في محافظة إربد باختلاف، المؤهل والخبرة، الجنس؟

عينة الدراسة: شملت الدراسة (ثلاثمائة) مديرٍ ومديرةٍ.

أدوات الدراسة: استبانة مكونة من ستة مجالات هي: المجال الإداري، تحسين العملية التربوية وتطويرها، الشؤون المالية ، شؤون الطلبة، البناء المدرسي، المجتمع المحلي.

النتائج: تبين أن لمديري ومديرات المدارس الأساسية الحكومية في محافظة إربد احتياجاتٍ تدريبيةً عاليةً في كل المجالات.

- أن للمديرين والمديرات من حملة الدبلوم حاجةً للتدريب أكبر من حملة الإجازة (البكالوريوس).

- كما أظهرت النتائج وجود حاجة للتدريب مرتفعة لدى جميع أفراد العينة على المهارات الإدارية المتعلقة بالمجالات التالية: المجال الإداري، شؤون التدريس، شؤون الطلبة وتحسين المنهاج، علاقة المدرسة بالمجتمع المحلي ومجال الشؤون المالية واللوازم.

- وقد كان مجال شؤون الهيئة التدريسية المجال الأهم، وأقلها من حيث الأولوية كان مجال علاقة المدرسة مع المجتمع المحلي.

٢-٢- دراسة (الخرابشة، ١٩٩٤) الأردن:

عنوان الدراسة: (الاحتياجات التدريبية لمديري ومديرات المدارس الثانوية والأساسية الحكومية في محافظة الكرك)

هدفت الدراسة: إلى تحديد الاحتياجات التدريبية لمديري ومديرات المدارس الثانوية والأساسية

الحكومية في محافظة الكرك.

عينة الدراسة: شملت عينة الدراسة (مئتين وسبعة) أشخاص من مديري ومديرات المدارس الثانوية والأساسية.

أدوات الدراسة: استبانة طورها الطالب ولم يَنْشرْ لمن كانت تلك الاستبانة وهي خماسية وتكونت من ستة مجالات هي: المجال الإداري، التخطيط، إثراء المناهج، والتواصل مع الزملاء وأولياء الأمور، الشؤون المالية، التقويم.

نتائج الدراسة: أظهرت أن مديري المدارس أبدوا احتياجاً كبيراً للتدريب على المهارات في المجالات التالية: التخطيط، الشؤون المالية، التقويم، المجال الإداري.

- كما أبدوا احتياجاً متوسطاً للتدريب على مهارات مجالي التواصل مع الزملاء وأولياء الأمور، وإثراء المناهج.

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات الاحتياج التدريبي للمديرين والمديرات تعزى لمتغيرات الجنس، المؤهل العلمي، في جميع المجالات.

٢-٣- دراسة (التويجري،(٢٠٠١) السعودية:

عنوان الدراسة: **(الاحتياجات التدريبية لمديرات المدارس المتوسطة والثانوية الحكومية: نموذج مقترح)**

هدفت الدراسة: إلى تحديد الاحتياجات التدريبية لمديرات المدارس المتوسطة والثانوية الحكومية، وتصميم برنامج تدريبي مقترح، وهدفت إلى التعرف على الاحتياجات التدريبية لمديرات المدارس المتوسطة والثانوية في المملكة العربية السعودية في مجال المعارف والمهارات والاتجاهات، كما هدفت إلى تعرف الاحتياجات التدريبية وفقاً للمتغيرات (المدينة، والوظيفة، والمؤهل العلمي، ومدة الخبرة، وعدد الدورات التدريبية في مجال الإدارة المدرسية)، كما هدفت، أيضاً، إلى معرفة مقترحات أفراد الدراسة تجاه عناصر البرنامج التدريبي المقترح لهم.

عينة الدراسة: اشتملت العينة على (٣٦٠) مديرة ومشرفة إدارية.

أدوات الدراسة: استخدم في الدراسة المنهج الوصفي الميداني الذي اعتمد على الاستبانة لجمع بياناتها من مديرات المدارس والمشرفات الإداريات وتحليل نتائجها.

نتائج الدراسة: أظهرت أن مديرات المدارس بحاجة إلى الإلمام بسياسة التعليم، والحاسب الآلي، والنمو المهني للمعلمات، وشؤون الطالبات، وتحليل المشكلات، واتخاذ القرارات، والتخطيط، والإشراف، وتفعيل المنهج الدراسي، والاتصال، والنشاط، والقيادة والعلاقة مع المجتمع المحلي، كما كشفت وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة أفراد الدراسة تعزى لمتغير المدينة والوظيفة، بينما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بسبب متغير المؤهل العلمي والخبرة الإدارية، وفي ضوء نتائج الدراسة عن الاحتياجات التدريبية لمديرات المدارس اقترحت الدراسة تصوراً لبرنامج تدريبي يلبي أهم تلك الاحتياجات، وضرورة تجريب البرنامج قبل تطبيقه، والتركيز على التطبيقات العملية أثناء التدريب، ومتابعة أثر التدريب.

٢-٤- دراسة (العجاج، ٢٠٠١) السعودية:

عنوان الدراسة: (تحديد الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الحكومية في محافظة القريات من وجهة نظر المديرين أنفسهم)

هدف الدراسة: تحديد الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الحكومية في محافظة القريات ومعرفة أثر متغيرات المؤهل العلمي، والخبرة، والمرحلة الدراسية لأهم الاحتياجات.

عينة الدراسة: تكونت من (واحدٍ وسبعون) مديراً في المدارس الحكومية، وتوصلت الدراسة إلى أن المجالات التي سجلت أعلى المتوسطات في استجابة مديري المدارس حول احتياجاتهم التدريبية هي: مجال التقنيات التربوية الحديثة، ومجال تطوير المنهاج الدراسي، ومجال العملية التعليمية.

أدوات الدراسة: المحاضرة، وأسلوب التمارين، وأسلوب تمارين مختبرية، وأسلوب حالات دراسية، والمناقشة، وزيارات حلقية، وعرض الأفلام.

نتائج الدراسة: دلت على وجود فروق في درجة الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس تعزى إلى المؤهل العلمي للمدير، وعدم وجود فروق في استجابة المديرين في احتياجاتهم التدريبية تعزى لمتغيرات الخبرة والمرحلة الدراسية، وأظهرت النتائج أن أسلوب المحاضرة في التدريب. هو الأسلوب الطاغي على غيره من الأساليب، إلا أنه انخفض بصورة متزايدة في الأعوام (١٩٧٧ – ١٩٧٨)، وإن أقل الأساليب استخداماً هو أسلوب المباريات الإدارية، إذ أظهرت النتائج أن استخدام أساليب التدريب على النحو الآتي مرتبة تنازلياً.

٣- دراسات أجنبية

٣-١- دراسة كاسك (Kask، 1992) في أمريكا:

Training and Development Needs of school Board Members and super Inteicedentein OhiO state uniresitz

عنوان الدراسة: (**الاحتياجات التدريبية لأعضاء المجالس المدرسية في ولاية أوهايو الأمريكية**)

هدفت الدراسة إلى التعرف على الاحتياجات التدريبية لأعضاء المجالس المدرسية في ولاية أوهايو الأمريكية وذلك لتحديد المهارات والمعلومات التي يعتقدون بضرورة التدريب عليها، لتحقيق فعالية أكثر لدور المديرين والمعلمين.

عينة الدراسة: شملت ٢٥% من مجتمع الدراسة.

أدوات الدراسة: استبانة شملت ثلاثة أقسام: تضمن الأول منها المهارات، والمعلومات الضرورية لعضو هيئة التدريس، وتضمن القسم الثاني الطرق المستخدمة في التدريب ومدى فعالية البرامج التدريبية، أما القسم الثالث فقد اشتمل على بيانات سكانية بالإضافة إلى المشاركة في برامج التدريب.

نتائج الدراسة: وجود اختلاف في مدى إدراك المهارات التي تحتاج إلى التدرب عليها ويعزى ذلك إلى متغيرات الخبرة، والجنس، والمستوى العلمي، حيث ظهر أن حملة المستوى العلمي الأقل هم الأكثر حاجة للتدريب.

٣-٢- دراسة أبوت (Abbott, 1995) في أمريكا:

The need for con flict resolution training for school Administrator A sperceired by Indiana public schools uperntendents A sperceired and high school principles

عنوان الدراسة: (**تحديد مدى الاحتياج للتدريب على إدارة الصراع من وجهة نظر مديري التعليم ومديري المدارس في ولاية إنديانا الأمريكية**)

تهدف الدراسة: إلى تحديد مدى الاحتياج للتدريب على إدارة الصراع من وجهة نظر مديري التعليم ومديري المدارس في ولاية إنديانا الأمريكية.

عينة الدراسة: اشتملت العينة على (٢٧٩) مديراً.

أدوات الدراسة: استخدم في هذه الدراسة استبانة أعدها الطالب لتحديد الاحتياجات التدريبية.

وبيّنت نتائجها الآتي:

ـ أن أفراد عينة الدراسة يرون أهمية التدريب على إدارة الصراع، بحيث يكـون متطلبـاً أساسياً والعلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي، والتطوير الإداري.

ـ هناك فروق ذات دلالة إحصائية في الاحتياجات التدريبية بـاختلاف الجـنس والمرحلـة التعليمية والمؤهل العلمي.

لا توجد فروق ذات دلالة باختلاف الخبرة الإدارية أو المنطقة التعليمية.

٣-٣- دراسة جونز (Jones, 1995) في أمريكا:

Comparative Study of The Perceived Educational Leadership Trainings Needs of Vocational Technical high School Principals and Comprehensive High School Principale

عنوان الدراسة: (دراسة مقارنة الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الثانويـة المهنيـة والشاملة)

هدفت الدراسة: إلى مقارنة الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الثانويـة المهنيـة، مـع الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الثانوية الشاملة في الولايات المتحدة الأمريكية.

عينة الدراسة: اشتملت العينة على (١٦٥) مديراً من المدارس الثانوية المهنية.

أدوات الدراسة: اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي وبرنامج تدريبي لعملية الإعداد الأكاديمي.

نتائج الدراسة أظهرت وجود فروق في الاحتياجات التدريبية بين أفراد المجمـوعتين، كمـا اتفقت المجموعتان في الاحتياج للتدريب في مجالات القيادة التربوية، وتحليـل المشـكلات، وثقافة المدارس والمجتمع المحلي، وتميز أفراد عينة الدراسة بمستوى عال من الكفـاءة فـي الأعمال الإدارية، وألمحت الدراسة إلى أن التدريب الميـداني أداة فاعلـة لإعـداد مـديري المدارس، وأوصت الدراسة بأن تصمم البرامج التدريبية لتكمل عملية الإعـداد الأكـاديمي، وتلبية الاحتياجات التدريبية بكافة مستوياتها، كما اقترحت الدراسة أهمية التعرف على مديري المدارس الأكْفاء، وطلب إسهامهم في تخطيط وتنفيذ برامج التدرب لزملائهم، وفـتح قنـوات الاتصال والتعاون بين الجامعات ومؤسسات التربية والتعليم، وجهات الاعتماد الأكاديمي مـن

أجل إيجاد مدخل جيد لإعداد مديري المدارس.

٣-٤- دراسة بفاو (Pfau ،1997) في أمريكا:

Training Need of Head Teacher In Uganda

عنوان الدراسة: (**الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس في أوغندا**)

هدفت الدراسة إلى تحديد الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس في أوغندا.

وتكونت عينة الدراسة: من (سبعة وأربعين) مديراً .

أدوات الدراسة: استخدم الطالب استبانة مكونة من (مائةٍ وخمس وخمسين) فقرة أو مهمة من مهام مدير المدرسة مقسمة إلى ثلاثة عشرة مجالاً وهي: الإدارة العامة، وتنمية وتطوير العاملين، والإدارة المالية، وإدارة السجلات المدرسية، وإدارة الموارد، والاتصال، وإدارة الاجتماعات، وإدارة المدرسة، وإدارة وتطوير المناهج، والتسهيلات المدرسية، والمهام المرتبطة بالطلاب، ومهام أخرى للمدير.

نتائج الدراسة: أظهرت أن جميع المهام والمجالات المذكورة عُدَّتِ احتياجاتٍ تدريبيةً مهمةً لمديري المدارس.

٣-٥- دراسة براون وآخرون (Brown etal ،2002) المملكة المتحدة :

Professional development and management training needs for heads of department in Uk secondary school.

بعنوان "احتياجات التدريب الإداري والتطوير المهني لرؤساء الأقسام بالمدارس الثانوية بالمملكة المتحدة"

هدفت الدراسة إلى: التحقق من التطوير المهني والاحتياجات التدريبية لرؤساء الأقسام في المدارس الثانوية ومناقشة الجدل القائم حول قصور بعض برامج التطوير المهني والتدريب.

عينة الدراسة: اشتملت العينة على (٢٥٥) مديراً.

أداة الدراسة المستخدمة هي الاستبانة والتي تم توزيعها على (إحدى وعشرين) مدرسة بالإضافة إلى المقابلة.

أهم النتائج التي توصل إليها الباحثون: أن معظم الأفراد المكلفين بالعمل الإداري يمتلكون المعرفة والمهارات التي تجعلهم يؤدون دورهم بشكل فعال، كما توصلت نتائج المقابلات إلى

أن زيادة الإفراط في تحديد الاحتياجات التدريبية ممن يصمم برامج التدريب تزيد من حساسية الأفراد والشعور بالإحباط من قلة فرص مشاركتهم باتخاذ القـرارات المدرسـية والتخطـيط والتطوير.

٣-٦- دراسة جون (Johne ،2002) الهند:

The training needs of principals of private school in the Union Territory of Pondicherry

بعنوان "الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الخاصة في إقليم بونديخاري بالهند"

هدفت الدراسة إلى: التعرف على الكيفية التي يتعلم بها مديرو المدارس الخاصة الثانوية فـي الإقليم على إدارة والإشراف على المدارس بدون تدريب نظـامي بالإضـافة إلـى معرفـة الاحتياجات التدريبية لهؤلاء المديرين.

عينة الدراسة: شملت جميع أنواع المدارس، كما كانت العينة تشمل المدارس ذات الاتجاهات الدينية المختلفة، والمدارس التي تتلقى الدعم، والمدارس التي لا تتلقى الدعم، ومدارس البنين ومدارس البنات والمدارس المختلطة، والمدارس التي تتبع خططاً دراسية مختلفة، وتلك التـي يديرها ذكور والأخرى التي يديرها إناث سواء كانت هذه المدارس في الريف أم في المدن.

استفاد الطالب من المقابلة إذ استطاع التعرف إلى العوامل التي تجعل المديرين يقومون بعملهم بكفاءة وكانت الخبرات التي يتمتع بها المدير كمعلم أو معلم أول أو وكيل أو تلقي المساعدات من الكلية لها دور فعال في إدارة المدارس بكفاءة عالية.

أدوات الدراسة: استخدمت الدراسة أسلوب المقابلة كأداة للدراسة، إذ قـام الطالـب بـإجراء مقابلات مع ثمانية من مديري المدارس الذين يمارسون العمل الإداري من عام إلـى خمسـة أعوام.

توصل الطالب: إلى عدد من الميادين التي أجمع الأغلبية على أهميتها وأهمية التدريب عليهـا وهي تسعة مجالات هي: الإدارة، إدارة الوقت وترتيب الأولويات، وسائل الاتصال، التعامـل مع هيئة العاملين، التنظيمات الإدارية، الإدارة المالية، التعامل مع أولياء الأمـور، الإرشـاد الطلابي، شبكة العمل المدرسي.

ثانياً: دراسات تناولت تصميم البرامج التدريبية:

١-دراسات يمنية

١-١- دراسة (إدريس، ٢٠٠١) اليمن:

عنوان الدراسة: (تصميم برنامج تدريبي لتطوير أداء القيادات التربوية اليمنية في ديوان عام الوزارة ومكاتب التربية التابعة لها باستخدام أسلوب النظم)

هدفت الدراسة: إلى تصميم برنامج تدريبي لتطوير أداء القيادات التربوية باستخدام أسلوب النظم.

عينة الدراسة: تم تطبيق الاستبانة على عينة مكونة من (مائة وأربعة وستين) قائداً تربوياً من بين مجتمع البحث الكلي (خمسمائة وست عشرة) في ديوان عام الوزارة.

أداة الدراسة: إعداد قائمة بالاحتياجات التدريبية، تم فيها تحديد درجة احتياج القيادات التربوية للمهارات الإدارية، تألفت من (خمس وثمانين) فقرة بعد التحكيم.

نتائج الدراسة: أن القيادات التربوية سواءٌ في ديوان عام الوزارة أو مكاتب التربية بالمحافظات بحاجة عالية للتدريب على المهارات الإدارية بشكل عام.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين درجة احتياج القيادات التربوية للتدريب على المهارات الإدارية باختلاف الرتبة الوظيفية والمؤهل العلمي ونوع المؤهل والمرتبة الوظيفية والخبرة العملية.

- كما تم تصميم برنامج لتطوير أداء القيادات التربوية اليمنية، وقد أوصى الطالب الجهات المعنية في وزارة التربية والتعليم بتطبيق هذا البرنامج التدريبي.

١-٣- دراسة (الشفق، ٢٠٠٥) اليمن:

عنوان الدراسة: (برنامج مقترح لتطوير واقع الكفايات الأساسية لمديري مدارس التعليم الثانوي في ضوء احتياجاتهم بمحافظة إب)

هدفت الدراسة إلى:- اقتراح برنامج لتطوير واقع الكفايات الأساسية لمديري مدارس التعليم الثانوي في محافظة إب في ضوء احتياجاتهم.

- معرفة الفروق الإحصائية في الاحتياجات التدريبية وفقاً لمتغير الجنس (ذكور وإناث)

والموقع الجغرافي. (مدينة، ريف)

واقتصر البحث على مديري ووكلاء المدارس التعليم الثانوي الحكومية بمحافظة أب للعام الدراسي (٢٠٠٤–٢٠٠٥).

عينة الدراسة: اشتملت العينة على (٢٩٥) مديراً ووكيلاً.

أداة الدراسة: تم تكوين استبانة مكونة من (إحدى وسبعين) فقرة موزعة على (ثلاثة) مجالات هي المجالات الفكرية، الفنية، الإنسانية.

نتائج الدراسة أظهرت: أن هناك احتياجاتٍ لكفايات مديري المدارس الثانوية تمثل كفايات أساسية موزعة على ثلاثة مجالات، وقد جاء مجال الكفايات الإنسانية في المرتبة الأولى، لتلك الاحتياجات التدريبية والفكرية في المرتبة الثانية، والفنية في المرتبة الثالثة.

– كما أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية وفقاً لمتغير الموقع الجغرافي (الريف، المدينة) ووفقاً لمتغير الجنس (ذكور وإناث).

٢– دراسات عربية

٢–١– دراسة (طرخان،١٩٩٣م) الأردن:

عنوان الدراسة: (أثر برنامج تدريب المديرين أثناء الخدمة في مدارس وكالة الغوث في الأردن على تطوير البنى المفاهيمية الإدارية والإشرافية لديهم)

هدفت الدراسة: إلى بيان أثر برنامج تدريب المديرين أثناء الخدمة بمدارس وكالة الغوث الأردنية في تطوير البنى المتعلقة بالمفاهيم الإدارية والإشراف لديهم.

عينة الدراسة: اشتملت الدراسة على (٣٢) مديراً ومديرة، أو مساعداً ومساعدة بمدارس وكالة الغوث الملتحقين بدورة تدريب المديرين أثناء الخدمة بمركز التطوير التربوي لوكالة الغوث.

أدوات الدراسة: اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي من خلال استبانة لمعرفة أثر التدريب.

نتائج الدراسة: أظهرت أن هناك أثراً إيجابياً لبرنامج تدريب المديرين على تطوير البنى المتعلقة بالمفاهيم الإدارية والإشرافية، وتشمل: بنية الإدارة، وبنية الإشراف التربوي، والتخطيط، والاتصال وديناميات الجماعة، واتخاذ القرار، وحل المشكلات، والمنهاج، والنمو المهني للمعلمين، كما كشفت الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية فيما يتعلق بأثر

التدريب في تطوير البنى المفاهيمية الإدارية والإشرافية لصالح الإناث، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لأثر عوامل المؤهل والخبرة فيما يتعلق بأثر البرنـامج التـدريبي، وأوصـت الدراسة بضرورة تأهيل مديري المدارس بعقد دورات تنشـيطية لهـم لإكسـابهم المعـارف والمهارات والكفايات المتنوعة، وتصميم برنامج تدريبي يلبي احتياجاتهم التدريبيـة للمفـاهيم الإدارية والإشرافية وتصميم برنامج تدريبي جديد للمديرين يلبي حاجاتهم التدريبية للمفـاهيم الإدارية والإشرافية.

٢-٢- دراسة (ديباجه، ١٩٩٤م) الأردن:

عنوان الدراسة: (دراسة تقويمية لبرنامج تدريب مديري المدارس أثناء الخدمـة بـوزارة التربية والتعليم في محافظتي إربد وجرش)

هدفت الدراسة: إلى التعرف على تقديرات مديري ومديرات المدارس لـدى تـوافر مبـادئ التدريب الفعال في برنامج تدريب المديرين أثناء الخدمة الذي اعتمدته وزارة التربية والتعليم في الأردن، كما تهدف إلى التعرف على أثر متغير الجنس والمؤهل العلمي في تقديرات أفراد عينة الدراسة، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي.

عينة الدراسة: بلغت (مائة وستةً وثمانين) مديراً ومديرة بنسبة (٥١%) من مجتمع الدراسة.

أدوات الدراسة: باستخدام أدوات الدراسة استبانةً طبقت على جميع مديري المدارس الأساسية والثانوية الذين أكملوا برنامجاً تدريبياً في الفترة ما بين عام (١٩٩١- ١٩٩٤) وبلغ عـددهم (ثلاثمائة وثمانية وخمسين) مديراً ومديرة.

نتائج الدراسـة: تحقق مبادئ التدريب الفعال بدرجة كبيرة في البرنامج التدريبي، وأن أكثـر المجالات توافراً هم المدربون، والتخطيط للبرنامج، وأهداف البرنامج، والمحتوى، والأساليب والأنشطة، ولم تكشف النتائج وجود أثر لمتغير الجنس في تقديرات مديري ومديرات المدارس لمدى توافر مبادئ التدريب الفعال، ولكن متغير المؤهل له أثـر فـي تقـديرات المـديرين والمديرات حيث حقق حملة الإجازة (البكالوريوس) تقديرات أعلـى مـن الحاصـلين علـى الماجستير، وأوصت الدراسة باعتماد مبادئ التدريب الفعال من خلال إشراك المتدربين فـي إعداد المواد التدريبية، وتوفير المناخ التدريبي الملائم وتحسـين أسـاليب التنفيـذ والتقـويم واستمرارية برامج تدريب المديرين.

٢ـ٣ـ دراسة (الثقفي، ١٩٩٣) السعودية:

عنوان الدراسة: (برامج تدريب مديرات المدارس الثانوية والمتوسطة بمعهد الإدارة العامة بالرياض وعلاقته بأدائهن الوظيفي)

هدفت الدراسة: إلى التعرف على علاقة محتوى البرنامج التدريبي الذي يقدمه معهد الإدارة بالرياض لمديرات المدارس الثانوية بكل من المهام الوظيفية وعناصر الكفاية كأساس لقياس الأداء الوظيفي، كما هدفت الدراسة إلى التعرف على الفروق في الأداء الوظيفي للمتدربات قبل التدريب وبعده، واستطلاع آراء المتدربات حول محتوى البرنامج والعقبات التي تحد من كفاءته وفاعليته ومقترحاتهن لتحسينه.

عينة الدراسة: وقد اشتملت العينة على (٣٥٢) مديراً.

أدوات الدراسة: واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي بنوعيه المسحي والتحليلي، من خلال استبانة أعدها الطالب.

نتائج الدراسة: أظهرت وجود علاقة بين محتوى البرنامج التدريبي والمهام الوظيفية وعناصر الكفاية الإنتاجية لمديرات المدارس، كما أظهرت أن الساعات التدريبية المخصصة لبعض الوحدات التدريبية ليست متناسبة مع أهميتها من حيث درجة علاقتها بكل من المهام الوظيفية وعناصر الكفاية الإنتاجية، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مستوى الأداء الوظيفي للمديرات بعد التدريب، عما كانت عليه قبل التدريب، كما لا توجد فروق في الأداء الوظيفي للمديرات المتدربات وغير المتدربات.

وأوضحت النتائج أيضاً أن محتوى البرنامج لا يركز على حل المشكلات في مجال العمل ولا يأخذ في الحسبان الاحتياجات التدريبية على الرغم من أنه يتميز بالشمول وتنوع موضوعاته ونشاطاته، أما أساليب التدريب والتقويم فهي تقليدية، ولا تتم متابعة أثر التدريب في مواقع العمل للمتدربات، والمدربات غير متخصصات، وأوصت الدراسة بتطوير محتوى البرنامج في ضوء الاحتياجات التدريبية وتطوير أساليب التنفيذ والتقويم، ويراعى أن يكون هناك توازن بين الوحدات التدريبية طبقاً لأهميتها النسبية في علاقتها بالمهام الوظيفية وعناصر الكفاية الإنتاجية.

٢-٤- دراسة (بدوي،٢٠٠١) مصر:

عنوان الدراسة: (تدريب مديري المدارس الابتدائية في ضوء احتياجاتهم ومسؤولياتهم ومتطلبات وظائفهم)

هدفت الدراسة: إلى التعرف على المسؤوليات والمهام المنوطة بمديري المدارس الابتدائية وما تتطلبه من مهارات لازمة لأدائها، وتحديد الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الابتدائية بمحافظة المنوفية في ضوء ما تم توصيفه من مسؤوليات ومطالب وظيفية حتى يمكن تحديد ملامح البرنامج التدريبي الذي يحدد مسؤولياتهم وتلبية احتياجاتهم التدريبية، ولقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي.

مجتمع الدراسة وعينتها: تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري المدارس الابتدائية في محافظة المنوفية في جمهورية مصر العربية والبالغ عددهم (سبعمائة واثنين وأربعين)، وقد طبقت الدراسة على عينة تم اختيارها بطريقة عشوائية منتظمة بواقع (٣٠%) حيث بلغت (مائتين وثلاثة وعشرين) مديراً.

أدوات الدراسة: استعان الطالب بالاستبيان المفتوح والمقابلات الشخصية لتحديد الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس.

نتائج الدراسة: أظهرت أن مديري المدارس مسؤولون عن شؤون العاملين من خلال متابعتهم وتنميتهم مهنياً باعتبارهما مهمتين أساسيتين لهم، ويتطلب ذلك وضع برنامج لتنميتهم مهنياً وتنفيذه وتقويمه.

- إن مديري المدارس الابتدائية مسؤولون عن التلاميذ في كافة مجالات العمل المدرسي، وهذا يتطلب وضع برامج تدريبية لتنميتهم مهنياً.

كما حددت الدراسة ملامح برنامج تدريبي يساعد مديري المدارس على الوفاء بمسؤولياتهم وإشباع احتياجاتهم.

٢-٥- دراسة (عماد الدين، ٢٠٠٢) الأردن:

عنوان الدراسة: (تقويم فاعلية برنامج "تطوير الإدارة المدرسية في إعداد مدير المدرسة في الأردن لقيادة التغيير)

وهدفت الدراسة: إلى تقويم فاعلية هذا البرنامج التدريبي المطبق على عينة من المدارس في الأردن بدءاً من العام الدراسي (١٩٩٤/ ١٩٩٥).

– **عينة الدراسة:** تكونت من (ستمائة وواحد وسبعين) عضواً من هيئة العاملين في المدارس المشاركة في الدراسة وعددها (أربع وعشرون) مدرسة، إضافة إلى مديريها وعددهم (أربع وعشرون) مديراً.

أدوات الدراسة: استبانة قيادة التغيير، و(ثلاثة وعشرين) مشرفاً منسقاً للبرنامج استجابوا للاستبانة الاستطلاعية الخاصة بهم، بينما شملت المقابلات الميدانية (أربع وعشرين) عضواً من هيئة العاملين و(ثلاثة) مديرين من المدارس التي تميزت بتطبيق البرنامج فيها. وانسجاماً مع المنهج الذي تبنته الدراسة والذي يمكن تصنيفه ضمن مناهج البحث شبه التجريبية، فقد استخدمت الباحثة أسلوب التناظر (matching) لإضافة التكافؤ على مجموعات الدراسة (الأربعة) التي تألفت كل منها من (ست) مدارس، بحيث أن المدارس الست التي تم اختيارها من المجموعة التجريبية الأولى، التي طبقت البرنامج اعتباراً من العام الدراسي (١٩٩٤/١٩٩٥)، تناظر المدارس الست مثيلاتها من المجموعة التجريبية الثانية، التي طبقت البرنامج بدءاً من العام الدراسي (١٩٩٧/١٩٩٨) كما تناظر المدارس الست نظيراتها من المجموعة التجريبية الثالثة – التي طبقت البرنامج منذ العام الدراسي (١٩٩٨/١٩٩٩).

نتائج الدراسة: أظهرت أن البرنامج قد حقق هدفه الرئيس بدرجة كبيرة.

٢ـ٦ـ دراسة (الصغير، ٢٠٠٣) الأردن:

عنوان الدراسة: (بناء برنامج تدريبي لتطوير مهارات الاتصال لمديري المدارس الثانوية في محافظة إربد في ضوء احتياجاتهم التدريبية)

وهدفت الدراسة: إلى بناء برنامج تدريبي لتطوير مهارات الاتصال لدى مديري المدارس الثانوية العامة في محافظة إربد في ضوء احتياجاتهم التدريبية، وتكون مجتمع الدراسة من مديري ومديرات المدارس الثانوية العامة في محافظة إربد للعام الدراسي (٢٠٠٢/٢٠٠٣) وبلغ عددهم (مائة وثمانية وتسعين) مديراً ومديرة موزعين على (ست) مديريات.

عينة الدراسة: تكونت من (مائة واثنين) من المديرين والمديرات أي بنسبة (٥١%) من أفراد مجتمع الدراسة موزعين على ست مديريات لمحافظة إربد للعام الدراسي (٢٠٠٢/٢٠٠٣).

أدوات الدراسة: استبانه مكونة من (خمس وخمسين) فقرة موزعة على مجالاتها.

نتائج الدراسة: أظهرت أن الاحتياجات التدريبية تكمن في مجالي الأداة، لرفع سوية أداء مديري المدارس وفاعليتهم لينعكس ذلك على سير العمل في المدرسة وتحقيق أهدافها.

- في ضوء النتائج تم بناء برنامج تدريبي مقترح لتطوير مهارات الاتصال لمديري المدارس الثانوية العامة في محافظة إربد، وقد تم تحكيم البرنامج من خلال عرضه على لجنة من الخبراء، وأوصى الطالب بعدد من التوصيات والمقترحات التي تعالج النقص في مهارات الاتصال لدى مديري المدارس الثانوية العامة من خلال بناء البرنامج التدريبي المقترح.

- وجود (خمس عشرة) كفاية في مجال الشؤون الإدارية بحاجة إلى التطوير و(خمس عشرة) كفاية في مجال الشؤون الفنية بحاجة إلى التطوير وكذلك (إحدى عشرة) كفاية في مجال شؤون الطلبة، أما مجال المجتمع المحلي فهناك (ثمانٍ) كفايات تحتاج إلى التطوير.

وقياساً على ما سبق فقد توصل الطالب إلى بناء برنامج تدريبي يتناول (تسعة وأربعين) موضوعاً تدريبياً بعضها في مجال المهارات الأدائية وبعضها في مجال الاتجاهات. **وأوصت الدراسة:** بضرورة الاهتمام بتطوير كفايات مديري ومديرات المدارس وإجراء دراسات لتحديد احتياجاتهم التدريبية من وجهة نظر أكثر من طرف، وتصميم برامج تدريبية وتنفيذها، ووضع برامج ومقررات في الجامعات الأردنية لإعداد مديري المدارس وتدريبهم.

٢-٧- دراسة (بني مصطفى، ٢٠٠٤)، الأردن:

عنوان الدراسة: بناء برنامج تدريبي لمديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية في الأردن لتطوير كفاياتهم الإدارية في ضوء احتياجاتهم التدريبية

وهدفت الدراسة إلى: تعرف أثر المسمى الوظيفي (مدير مدرسة، معلم) على تقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية للكفايات الإدارية.

عينة الدراسة وتألفت من: (١٥٠) مديراً ومديرة و(٦٠٠) معلم ومعلمة تم اختيارهم بطريقة طبقية عشوائية.

أدوات الدراسة: ولتحقيق هدف الدراسة تم تحديد الكفايات الإدارية الضرورية لمديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية في الأردن من خلال استبانة مفتوحة وزعت على عينة استطلاعية من الخبراء التربويين إضافة إلى الأدب التربوي السابق والدراسات والقوانين والأنظمة.

ولتعرف الاحتياجات التدريبية وتقويم أداء مديري المدارس الثانوية لكفاياتهم الإدارية تم بناء أداة الدراسة بالاستناد إلى الأدب التربوي والدراسات السابقة، ذات الصلة وتكونت الأداة من (٦١) فقرة موزعة على (مجالات أربعة): الإداري، والفني، والطلبة، والمجتمع المحلي، وتم التحقق من ثبات الأداة بطريقة الاختبار وإعادة الاختبار وقد بلغ معامل الثبات للأداة (٠,٨٥) ثم تم بناء برنامج تدريبي لتطوير الكفايات في ضوء قائمة الاحتياجات وتم التأكد من مناسبته بعرضه على مجموعة من الخبراء والمحكمين واستقر البرنامج بصورته النهائية على (٣٣) هدفاً و(٣٣) موضوعاً تدريبياً.

نتائج الدراسة أظهرت أن المجال الإداري احتل المرتبة الأولى، ويليه مجال المجتمع المحلي، فمجال الشؤون الفنية، فمجال الطلبة من حيث درجة ممارسة مديري المدارس للكفايات الإدارية من وجهة نظر المعلمين، وأظهرت النتائج وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات التقديرية لمديري المدارس، ومتوسطات تقديرات المعلمين على مجالات البحث، والأداة ككل، في حين لم يكن هناك فروق ذات دلالة في مجال خدمة المجتمع.

٢-٨- دراسة (المسعودي، ٢٠٠٧) السعودية:

عنوان الدراسة: (مدى فاعلية البرنامج التدريبي لدورة مديري المدارس من وجهة نظر المديرين أنفسهم ووكلائهم بالمنطقة الشمالية الغربية بالمملكة العربية السعودية)

وهدفت الدراسة: إلى التعرف إلى مدى فاعلية هذا البرنامج التدريبي.

عينة الدراسة: تكونت من (١٩١) متدرباً.

أدوات الدراسة: ولتحقيق أهدافها تم تصميم استبانة وتم توزيعها على المتدربين.

نتائج الدراسة: أهم النتائج التي توصلت إليها:

- أن المتوسط العام لتصورات المديرين ووكلائهم، لمدى فاعلية البرنامج التدريبي لدورة مديري المدارس جاءت بدرجة مرتفعة، وأن المتوسط العام لتصورات المديرين أنفسهم ووكلائهم لإبعاد تنفيذ وتصميم البرامج التدريبية لدورة مديري المدارس جاءت بدرجة مرتفعة.
- هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية لأبعاد تنفيذ وتصميم البرامج التدريبية على فاعلية البرنامج التدريبي لدورة مديري المدارس.
- هنالك فروق ذات دلالة إحصائية للخبرة وللمؤهل العلمي ولطبيعة العمل في مستوى فاعلية

البرنامج التدريبي لدورة مديري المدارس.

وخلصت هذه الدراسة إلى مجموعة من التوصيات: كان من أهمها ضرورة وجود موقع على شبكة المعلومات تبين فيه خطة الدورة وأهدافها وخطتها النظرية والتنفيذية، وأي معلومات أخرى يثري بها المتدربون الموقع بالتعاون مع الأساتذة المكلفين بالتدريس في الدورة، وأن تكون قناة تواصل من أجل تطوير التخطيط للدورة وتحسين تنفيذها.

٢-٩- دراسة (الخطيب والعنيزي، ٢٠٠٨) الكويت:

عنوان الدراسة: (تصميم برنامج تدريبي للقيادات التربوية)

هدفت الدراسة: إلى تحديد الاحتياجات التدريبية للقيادات التربوية في وزارة التربية والتعليم في دولة الكويت.

- تصميم برنامج تدريبي للقيادات التربوية في وزارة التربية في دولة الكويت حسب حاجاتهم التدريبية.

عينة الدراسة: قام الطالب باختيار عينة من أفراد المجتمع بالطريقة العشوائية البسيطة بلغ عددها (مئتين وأربعة وثلاثين) فرداً موزعين على (واحد وعشرين) مدير إدارة (وستة وسبعين) مراقباً و(مائة وسبعة وثلاثين) رئيس قسم.

أداة الدراسة: قام الطالب بتصميم وتطوير أداة لدراسة وهي عبارة عن استبانة تكونت من (ثمانٍ وأربعين) فقرة موزعة على (خمسة) مجالات هي:

١- العمليات القيادية الإدارية.

٢- السياسات والاستراتيجيات والتشريعات والأهداف

٣- الرقابة والتقويم.

٤- التنظيم والتطوير الإداري.

٥- الأنماط والنماذج القيادية.

نتائج الدراسة: أظهرت أن المهام القيادية ذات العلاقة بالعمليات القيادية الإدارية هي أكثر تطلباً من المهام القيادية ذات العلاقة بالسياسات والاستراتيجيات والتشريعات والأهداف وهذه أيضاً أكثر تطلباً من المهام القيادية ذات العلاقة بالرقابة والتقويم من قبل أفراد عينة الدراسة وهما كذلك أكثر تطلباً من المهام القيادية ذات العلاقة بالأنماط والنماذج القيادية الإدارية.

٢-١٠- دراسة (الليمون، ٢٠٠٩) الأردن:

عنوان الدراسة: (فاعلية برنامج تدريبي لمديري المدارس الثانوية الحكومية في وزارة التربية والتعليم في الأردن مبني وفق مبادئ إدارة الجودة الشاملة)

هدفت الدراسة: إلى التعرف على واقع تطبيق مديري المدارس الثانوية الحكومية في وزارة التربية والتعليم في الأردن لمبادئ إدارة الجودة الشاملة.

- تحديد الاحتياجات التدريبية اللازمة لمديري المدارس الثانوية الحكومية الشاملة وزارة التربية والتعليم في الأردن اعتماداً على مبادئ إدارة الجودة الشاملة.
- تصميم برنامج تدريبي لمديري المدارس الثانوية الحكومية في وزارة التربية والتعليم في الأردن في ضوء هذه الاحتياجات التدريبية
- قياس فاعلية البرنامج التدريبي المقترح في ضوء نتائج تجريبية.

عينة الدراسة: تكونت عينة الدراسة من (مائة وثلاثة) أشخاص مابين مدير ومديرة ونظراً لكبر حجم المجتمع **الأصلي** اختيرت العينة (بطريقة قصدية) مديريات التربية والتعليم التابعة لمحافظة الكرك.

أدوات الدراسة: استخدم الطالب استبانتين لغرض التعرف على مدى امتلاك مديري المدارس الثانوية لمبادئ إدارة الجودة الشاملة وممارستها، تم بناء أداتين الأولى استبيان لقياس مدى امتلاكهم لهذه المبادئ، والثانية بطاقة ملاحظة لقياس مدى ممارستهم لها.

نتائج الدراسة: توصلت الدراسة إلى نتيجة مفادها أن للبرنامج التدريبي المقترح أثراً في واقع أداء مديري المدارس المرتبط بمبادئ إدارة الجودة الشاملة لدى أفراد المجموعة التجريبية التي تعرضت للبرنامج التدريبي عن مستوى الأداء لدى أفراد المجموعة الضابطة والتي لم تتعرض للبرنامج التدريبي.

٢-دراسات أجنبية

٣-١- دراسة بيتلاند (Baitland, 1993) في أمريكا:

An Evaluation of an Experiential School Principal Preparation at the University of Houston.

عنوان الدراسة: (تقويم برنامج تدريبي لإعداد القيادة التربوية في جامعة هوستن)

هدفت الدراسة: لزيادة الاهتمام ببرامج إعداد المدير وتطويره، ولوجود المشكلات في البرامج التقليدية لإعداد المدير والتي تشمل قلة المرشحين لمنصب مدير من ذوي الخبرة، وقلة التعاون بين الجامعات والمدارس في المقاطعات، والنقص في حقل الخبرات الميدانية لذا وَسَعَتْ مؤسسة دان فورث (Danforth) للتعرّف على هذه القضايا عن طريق دعم الجامعات التي تبحث في منحى الإعداد غير التقليدي للمديرين، وفي قسم القيادة التربوية في جامعة هيوستن (Houston) قاموا بتحديد أداء المديرين وتجريب وتطبيق برامج إعداد المديرين، ولبناء أجزاء البرنامج التي يدركها المديرون ليستفيدوا منها ولمعرفة أي وجوه البرنامج أقل أهمية وتأثيراً في المشاركين فيه، قامت الباحثة بتقديم كل طالب مشارك وكل مشرف في حقل العمل الميداني ومشرف جامعة شارك في مشروع دليل برنامج بأن قومت الاستجابات وحددت عناصر القوة في البرنامج وزودت بملاحظات مفيدة لزيادة فاعلية البرنامج كبديل للتدريب التقليدي ما قبل الخدمة في الإدارة.

عينة الدراسة: اشتملت على (٢٧٠) مديراً.

أدوات الدراسة: استخدمت اختبار (Mann Whitney) للكشف عن العلاقات الظاهرة في البيانات من خلال التقويم وقدمت نتائج المسح تقويماً وصفياً للبرنامج بأكمله ويؤيد تقرير اللجنة الوطنية تميز الإدارة التربوية في عام ١٩٨٧م، وتوضيح أن أي نقص وعيب في البرامج التدريبية الحالية للمديرين هو نتيجة نقص في الإصلاح.

نتائج الدراسة: وأوصت الباحثة بضرورة الاستمرار في تقويم البرامج وتحديد نقاط الضعف وتطوير البرامج وإعادة بنائها لتدريب المديرين في الجامعات لإعداد قيادات مؤهلة للمستقبل.

٣-٢- دراسة ريشارد (Richard ،1993) في أمريكا:

Beyand Academics in Preparation of Educational Leaders

عنوان الدراسة: **(تصميم البرامج التدريبية لإعداد القيادات التعليمية)**

هدفت الدراسة: إلى تصميم برنامج تدريبي لمديري المدارس.

عينة الدراسة: اشتملت العينة على (٤٦٠) مديراً.

أدوات الدراسة: وقد تم بناء برنامج مدته سنتان، تضمن في السنة الأولى تدريب المديرين على المهارات الإدارية، ومفاهيم القيادة التربوية، في حين تضمن محتواه في السنة الثانية

مقررات تدريبية في الإدارة المدرسية زيادة على أنشطة ميدانية للتدريب العملي على مهارات قيادية. وتضمن البرنامج مشاركة المتدربين في البرنامج المركزي التقويمي للجمعية الوطنية لمديري المدارس الثانوية (NASSP).

نتائج الدراسة: إذ ظهرت عملية متابعة المتدربين بعد الانتهاء من البرنامج بفترة أنهم أصبحوا أكثر قدرة وكفاءة في تطبيق المهارات القيادية في العمل وأكثر نجاحاً في ممارستهم لمهماتهم الإدارية، مقارنة بزملائهم الذين لم يشاركوا في مثل هذا البرنامج.

التعليق على الدراسات السابقة:

لقد اعتمد الطالب على الدراسات السابقة كأحد المرتكزات الأساسية في إعداد الإطار النظري، وبناء وتصميم استبانة تحديد الاحتياجات التدريبية، والبرنامج التدريبي، وعلى النحو الآتي: استفاد الطالب من الدراسات التي تناولت تحديد الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الثانوية، وأهم هذه الدراسات: (القباطي،٢٠٠٣)، (فرج، وآخرون،٢٠٠٦)، (سالم،٢٠٠٨)، (الخرابشة،١٩٩٤)، حيث استفاد الطالب منها في تحديد تصور لمجالات العمل الإداري في المدرسة، التي يمكن أن تتضمنها استبانة تحديد الاحتياجات التدريبية، كون هذه الدراسات قد تناولت مجالات متعددة للعمل الإداري في المدارس، فضلاً عن الاستفادة من الإجراءات التي اتبعها الباحثون في تصميمهم الأداة لتحديد الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس.

- استفاد الطالب من الدراسات التي تناولت الفروق في درجة الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس وفق بعض المتغيرات، مثل: دراسة (سالم،٢٠٠٨) التي تناولت الفروق في درجة الاحتياج للتدريب وفق متغيرات (الوظيفة، المؤهل العلمي، الخبرة الإدارية، المشاركة في دورات)، ودراسة (جرادات،١٩٩١) التي تناولت الفروق في الاحتياج للتدريب وفق متغيرات (المؤهل، الخبرة، الجنس)، ودراسة (الخرابشة،١٩٩٤) التي تناولت الفروق في درجة الاحتياج للتدريب وفق متغيري (الجنس ، والمؤهل العلمي)، ودراسة(التويجري،٢٠٠١) التي تناولت الفروق وفق متغيرات (المدينة، الوظيفة، المؤهل، الخبرة الإدارية)، ودراسة (العجاج،٢٠٠١) التي تناولت الفروق في درجة الاحتياج للتدريب وفق متغيري (المؤهل العلمي للمدير، والخبرة في العمل الإداري).

- استفاد الطالب من الدراسات التي تناولت تصميم برامج تدريبية لتطوير أداء الإداريين،

مثل: دراسة (إدريس،٢٠٠١)، التي تناولت تصميم برنامج تدريبي لتطوير أداء القيادات التربوية اليمنية، ودراسة (بني مصطفى، ٢٠٠٤) التي تناولت بناء برنامج تدريبي لمديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية في الأردن لتطوير كفاياتهم الإدارية في ضوء احتياجاتهم التدريبية ودراسة (الشفق،٢٠٠٥) التي تناولت برنامجاً مقترحاً لتطوير الكفايات الأساسية لمديري مدارس التعليم الثانوي في ضوء احتياجاتهم التدريبية، ودراسة (الصغير،٢٠٠٣) التي تناولت بناء برنامج تدريبي لتطوير مهارات الاتصال لمديري المدارس الثانوية العامة في محافظة إربد الأردنية في ضوء احتياجاتهم التدريبية، ودراسة (الخطيب، العنيزي،٢٠٠٨) التي تناولت تصميم برنامج تدريبي للقيادات التربوية في وزارة التربية والتعليم في الكويت، ودراسة (الليمون،٢٠٠٩) التي تناولت تصميم برنامج تدريبي مبني وفق مبادئ إدارة الجودة الشاملة، وقياس فاعليته على مديري المدارس الثانوية الحكومية في الأردن، حيث استفاد الطالب من مجموع هذه الدراسات في إعداد جزء من الإطار النظري المرتبط بالبرامج التدريبية، وفي تصميم مفردات البرنامج التدريبي، وأهدافه العامة والخاصة، وكذا في إعداد محتوى البرنامج الذي غطى معظم المفردات التي تم تحديدها، من أجل تحقيق أهداف البرنامج.

ومن خلال استعراض الدراسات السابقة، يتضح أهمية تحديد الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الثانوية، وتصميم برامج تدريبية لتحسين أدائهم للعمل الإداري في مدارسهم.

موقع الدراسة الحالية من الدراسات السابقة :

١- هدفت الدراسة الحالية إلى تحديد الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الثانوية في مدينتي أمانة العاصمة صنعاء وعدن وتصميم برنامج تدريبي حسب تلك الاحتياجات ومعرفة أثر البرنامج التدريبي في خفض تلك الاحتياجات التدريبية(رفع الكفايات) لديهم .

٢- أن هذه الدراسة اعتمدت إلى جانب المنهج الوصفي التحليلي والمنهج شبه التجريبي، وهو ما غاب استخدامه في الدراسات السابقة عدا دراسة الليمون (٢٠٠٩) في الأردن.

٣- إن الحدود المكانية والزمانية والبشرية المستخدمة في هذه الدراسة مختلفة عن الدراسات السابقة، ومن ثم فإن الطالب يتوقع اختلاف النتائج (أو تأكيدها).

٤- تناولت هذه الدراسة عدداً أكثر من المتغيرات لمعرفة تأثيرها في درجة الاحتياج للتدريب

لم تتناولها إجمالاً أي من الدراسات السابقة، حيث جمعت هذه الدراسة بين متغيرات أكثر من دراسة سابقة، إذ شملت متغيرات دراسة (سالم،٢٠٠٨) وزادت عليها متغير(الجنس) من دراستي (جرادات،١٩٩١)، (الخرابشة،١٩٩٤)، بالإضافة إلى متغير (المدينة) من دراسة (التويجري،٢٠٠١).

٥- أن هذه الدراسة تناولت تصميم برنامج تدريبي، وكذا قياس فاعلية البرنامج التدريبي، وهو ما لم يتوافر سوى في دراسة (الليمون،٢٠٠٩)، أما بقية الدراسات فنجد أنها إما قدمت برامج مقترحة لم يتم اختبار فاعليتها، أو أنها قيمت نتائج برامج تدريبية معدة سلفاً كدراسة (طرخان، ١٩٩٤) في الأردن ودراسة (الثقفي، ١٩٩٣) في السعودية، ودراسة (عماد الدين، ٢٠٠٢) في الأردن، ودراسة (المسعودي، ٢٠٠٧) في السعودية.

٦- تعد الدراسة الحالية بمثابة دراسة تقويمية وعلمية لسد ثغرة مهمة في مجال التدريب لمديري مدارس التعلم الثانوي العام في اليمن وقد تسهم في تطوير الإدارة المدرسية وتحديثها إذ تبنت وزارة التربية اليمنية هذا البرنامج .

وتجدر الإشارة إلى أن عنوان الدراسة الحالية هو تصميم برنامج تدريبي لمديري مدارس التعليم الثانوي العام في الجمهورية اليمنية "دراسة مقارنة" مما يوحي بعدم قياس فاعلية البرنامج التدريبي المصمم، إلا أن الطالب قد حرص على قياس فاعلية البرنامج التدريبي الذي قام بتصميمه للتأكد من فعاليته وذلك بعقد ستة وعشرين جلسة تدريبية لمديري المدارس الثانوية في كل من أمانة العاصمة صنعاء وعدن، وقد تمت الإشارة إلى ذلك في الحدود الموضوعية للدراسة.

انظر الجلسات التنفيذية والتطبيقية للبرنامج التدريبي يوضح عناوين كل جلسة وتاريخ انعقادها والوقت الذي استغرقته كل جلسة ملحق رقم (١).

إضافة إلى الموضوعات والأهداف ومحتوى الإجراءات لكل جلسة والفنيات والأدوات المستخدمة والتقييم.

إضافة إلى ذلك تم إعداد محتوى للبرنامج التدريبي من قبل الطالب وتم توزيعه على مديري المدارس الذي تم تطبيق البرنامج التدريبي عليهم، ولم يرفق بالرسالة نظراً لكبر حجمه.

الفصل الثالث
الإدارة المدرسية

مفهوم الإدارة

مفهوم الإدارة التربوية

مفهوم الإدارة التعليمية

ماهية الإدارة المدرسية

وظائف الإدارة المدرسية ومجالات العمل فيها

صفات مدير المدرسة

أنماط الإدارة المدرسية

الإعداد المهني والتأهيل التربوي لمدير المدارس الثانوية اليمنية

التطور التاريخي للإدارة المدرسية في اليمن

معايير وأسس اختيار مديري ومديرات المدارس في اليمن ومدى تطبيقها عملياً

مدى تطبيق معايير اختيار مديري المدارس في الجمهورية اليمنية

واجبات واختصاصات مدير المدرسة الثانوية

مشكلات الإدارة المدرسية في اليمن

الإدارة المدرسية واستراتيجيات تنميتها

المناخ المدرسي الداعم للإبداع والعوامل المساعدة في إنجاح الإدارة المدرسية

الفصل الثالث

الإدارة المدرسية

مفهوم الإدارة:

إن لفظ الإدارة من الألفاظ الشائعة، والكلمات المتداولة، والمعاني المألوفة لدى كل فرد من أفراد المجتمع . ويتكون الأصل اللاتيني لكلمة الإدارة (Administration) من جزأين، الجزء الأول وهو كلمة (Ad) ومعناها اللفظي (To) وتعني (لكي) والجزء الثاني هو كلمة (Minister) وتعني كلمة (خدمة) ولهذا، فان المعنى اللفظي لكلمة الإدارة في الأصل اللاتيني يعني (القيام على خدمة الآخرين) ، أو بمعنى آخر أنه (يتم أداء خدمة ما) عن طريق جهاز معين.

وقد عرفها (ناصر محمود العديلي،١٩٩٥) بأنها :- العمليات الفكرية والاجتماعية، والنفسية للمديرين لأداء العمل وممارسته، وهي ترتبط بالأهداف التنظيمية وبكيفية بناء المنظمة والتقنيات التي تستخدم، وبالطريقة التي تؤثر بها المنظمة في بيئتها وتتأثر بها.(العديلي،١٩٩٥، ١١٦)

وعرفها (هاني عبد الرحمن الطويل ، ١٩٩٨) بأنها " توجيه نشاط مجموعة من الأفراد وجهودهم نحو تحقيق هدف مشترك من خلال تنظيم هذه الجهود وتنسيقها، فهي وظيفة إنسانية في كل مجتمع، ضرورية لاستغلال موارده، ومهمة لتحقيق رفاهيته وتقدمه، ووظيفة الإدارة هي استخدام جميع الإمكانات، والقدرات، والتسهيلات، التي تتوفر في البيئة المعنية، استخداما يتم ضمن إطار هذه البيئة وحدودها، وذلك بهدف الحصول على أكبر قدر ممكن من الإنتاج بطريقة فعالة مثمرة ومتميزة وأقل تكلفة ممكنة ".(الطويل، ١٩٩٨، ٢٩)

ويعرفها (محمد حسنين العجمي، ٢٠٠٣) بأنها:- جملة من الوظائف (من

تخطيط, و تنظيم, ومتابعة، وتوجيه، ورقابة)، التي يقوم بها المدير بغرض تحقيق أهداف المنظمة بأفضل نتيجة ممكنة.(العجمي، ٢٠٠٣، ٧)

ويعرفها (سلامة عبد العظيم حسين ،٢٠٠٤) بأنها:- ذلك النشاط الإنساني الهادف إلى تحقيق نتائج محددة مرغوبة باستخدام الموارد المادية، والبشرية المتاحة، أفضل استخدام ممكن في ظل الظروف الاقتصادية، والاجتماعية، و السياسية، السائدة في المجتمع.(حسين،٢٠٠٤، ١٥)

ويرى (إبراهيم مطاوع، ١٩٨٧) أن الإداريين قد توسعوا في مفهوم الإدارة، ليتضمن عدة جوانب كاتخاذ القرار، وحسن التنظيم، والتوجيه، والقيادة القادرة على التعامل مع المرؤوسين، بأسلوب يخلق فيهم روح التجاوب والاحترام، ويحفزهم على الإبداع والتفكير، في جو من العلاقات الإنسانية، لتحقيق أهداف الإدارة ، والتي تتضمن عمليات التخطيط، والتنظيم، والتنسيق، والتوجيه، والرقابة، والتقويم، فالإدارة وسيلة مهمة لتنظيم الجهود الجماعية حتى يستطيع الفرد تلبية حاجاته وتحقيق رغباته وأهدافه وأهداف النظام.(مطاوع،١٩٨٧، ٢٠)

مفهوم الإدارة التربوية:

تتفق الإدارة التربوية مع الإدارة العامة في الخطوط الرئيسية وأسلوب العمل في كل منها. فالإدارة التربوية، تشترك مع الإدارة العامة في عمليات التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والمتابعة، والتقويم، واتخاذ القرارات. أما ما يتعلق بالتفاصيل، فإن الإدارة التربوية نشتقها من طبيعة التربية والتعليم، فالعمل داخل المؤسسات التربوية، يختلف دون شك عن طبيعة العمل داخل المؤسسات الصناعية والتجارية والعسكرية وفقا لاختلاف أهداف العمل في كل منها.(النجار، ١٩٩٢، ١٤)

ومفهوم الإدارة التربوية واسع يصعب تحديده وحصر معانيه ، وهو لا يقتصر على النواحي الإدارية، بل يرتبط بالنظام التعليمي ككل، وهو بهذا المعنى يشمل كل ما يتصل بالتلميذ، وأفراد الجهاز الإداري، والهيئة التعليمية، والإشراف على النشاطات، والفعاليات المدرسية المختلفة، وتمويل وإدارة هذه الأنشطة، وتوطيد العلاقات داخل المدرسة وخارجها، ويضم هذا المفهوم الواسع في معانيه وأبعاده،

مفهوم الإدارة المدرسية التي هي جزء من الإدارة التربوية على مستوى إجرائي معين وهو مستوى المدرسة. (نعمة وآخرون،١٩٨٩، ٤٢)

والإدارة التربوية مجال من مجالات الإدارة العديدة. وهي من المدخلات الأساسية في العملية التربوية والتعليمية التي تلعب دورا هاما في صناعة، وتعديل، وإنجاز أهداف المجتمع ، وتحقيق طموحاته. فإذا أردنا تحسين نوعية التعليم، لابد أن يواكب ذلك اهتمام بتطوير مفاهيمنا، وممارساتنا الإدارية. (سرحان، ومحمد، ١٩٩٩، ٣)

وتهدف الإدارة التربوية إلى تحقيق الأغراض التربوية ، ومن ثم ينحصر جهدها في العناصر البشرية والمادية المتعاونة في العملية التربوية والتعليمية. (أحمد،١٩٩١، ٣)

وقد أصبحت الإدارة التربوية في الدول الحديثة، من أهم الشؤون التي ينبغي أن يتناولها التحديث والتطوير كي لا تبقى تقليدية ، ولابد لأية مؤسسة ناجحة أن يقودها إداريون قديرون ، إذ ليس بالإمكان أن نصف نظاما تربويا ما بالفعالية، إلا إذا تولاه إداريون ذوو تفكير واسع، يؤثرون إيجابا في العاملين في المدارس.(إسماعيل،١٩٩٥، ٢٨)

وتنبع أهمية الإدارة التربوية من إسهامها الكبير في تربية الفرد ، وإعداده للحياة، من خلال ما تقوم به المدرسة من تنشئة اجتماعية للأجيال، بوصفها إحدى القوى الرئيسية المعلمة في المجتمع ، والتي تمده بركائز ودعائم ثابتة. لذلك يجب أن تحظى بالاهتمام والعناية الخاصة، من خلال السعي لتدريب المديرين وتنميتهم مهنيا، ليصبحوا أكثر قدرة على أداء مهامهم، وتنمية كفايتهم المعرفية والأدائية، والتي تنسجم مع طبيعة الأدوار المتغيرة التي يتوقع منهم ممارستها في إطار وظائفهم الإدارية، والقيادية بشكل دائم وشامل ومتكامل، وتحسين نوعية الحياة في مدارسهم، لتحسين مستوى تعلم تلاميذهم كمًا ونوعًا.(العمايرة،٢٠٠٢، ١٠٩)

والإدارة التربوية هي ذلك النوع من الإدارة التي تعالج شؤون المدرسين، والطلاب، ومواد الدراسة والتجهيزات، والمصادر المالية اللازمة لتدريس الطلاب، وإدارة الفعاليات

المتعلقة بذلك، وتنظيم هذه العناصر كافة، وتوجيهها وضبطها. كما تتضمن معرفة الحقائق عن الطلاب، والمدرسين، والعاملين، وأبنية المدرسة، وتجهيزاتها، وتمويل المدارس والصرف عليها وغير ذلك.

فالإدارة التربوية مجموعة من الإجراءات، والعمليات المتشابكة، والمتكاملة، والمترابطة فيما بينها، سواء داخل المؤسسات التربوية ، أم خارجها بقصد تحقيق الأهداف التربوية المنشودة والمتفق عليها.(أبو نمرة،٢٠٠١، ٧

مفهوم الإدارة التعليمية:

الإدارة التعليمية هي أحد فروع الإدارة التربوية وأوسعها. فهي المرجع الذي تعتمد عليه جميع الإدارات الفرعية الأخرى. لذلك فقد حظيت باهتمام خاص في معظم الدول ، باعتبار أن التعليم خدمة، يقدمها المجتمع إلى جميع أبنائه على اختلاف صفاتهم وطبقاتهم وأوضاعهم.

وتسعى الإدارة التعليمية جاهدة لتحقيق الأهداف التربوية المختلفة ، ووضعها موضع التنفيذ، من خلال رسم الخطط والبرامج العملية للوصول إلى الغايات المطلوبة، ومن ثم فهي تُعنى بالممارسة وبالطريقة التي توضع بها هذه الأهداف موضع التنفيذ. وتُعنى الإدارة التعليمية أيضا بالعناصر البشرية المشاركة فيها من معلمين، وتلاميذ، وآباء، ومستخدمين، وبالعناصر المادية اللازمة لها من أبنية، وتجهيزات، وأموال وغيرها (مرسي، ١٩٩٣، ٢٠)

وتعتمد الإدارة التعليمية في تنفيذ سياساتها التربوية التي خططت لها على الإدارة المدرسية. لأن الإدارة المدرسية الناجحة، هي التي تحدد المعالم، وترسم الطرق، وتنير السبيل أمام العاملين في الميدان التربوي، للوصول للأهداف المرجوة، كما أنها تهدف إلى تحسين العملية التربوية والتعليمية والارتقاء بمستوى الأداء. (أحمد،١٩٩١، ٧)

ماهية الإدارة المدرسية:

يرى بعض الباحثين أن الإدارة المدرسية هي: "جزء من الإدارة التعليمية، وهي عملية تنظيم وتوجيه لفعالية المعلمين ورفع الكفاية الإنتاجية للعملية التعليمية وتوجيهها توجيهاً كافياً لتحقيق الأهداف التعليمية" (العرفي، ١٩٩٣, ٢٥).

ويَعُدُّ آخرون الإدارة المدرسية بأنها : الإدارة الإجرائية لوضع أهداف التعليم واستراتيجياته، وخططه موضع التطبيق الفعال، فهي المسؤولة المباشرة عن مساعدة وتنظيم العناصر البشرية العاملة في المدرسة والمنتسبة إليها بهدف تحقيق الأهداف العامة والخاصة لعمليتي التعليم والتعلم (علي، ٢٠٠٣, ٦٢).

ويعرفها (شريف) بأنها " الجهود والنشاطات المنسقة التي يقوم بها مدير المدرسة ووكلاؤه والمعلمون والإداريون من أجل تحقق الأهداف التربوية داخل المدرسة بما يتماشى مع ما يصبو إليه المجتمع لتربية أبنائه" (شريف، ٢٠٠٣, ١٩٥).

ومن خلال التعريفات السابقة يستنتج الطالب مجموعة عناصر تتركز حولها الإدارة المدرسية أهمها:

١- أن الإدارة المدرسية عملية موجهة نحو تحقيق أهداف محدودة.

٢- أن الإدارة المدرسية تعتمد على موارد بشرية ومالية ومادية.

"لمعالجة شؤون المدرسين والطلاب ومواد الدراسة والتجهيزات والمصادر المالية اللازمة لتدريس الطلاب، وإدارة الفعاليات المتعلقة بذلك، وتنظيم هذه العناصر كافة وتوجيهها وضبطها، كما تتضمن معرفة الحقائق عن الطلاب والمدرسين والرؤساء وأبنية المدارس وتجهيزاتها وتمويلها والصرف عليها وغير ذلك من الأمور الإدارية التي ابتكرت واستخدمت وسائل إحصائية فيها للتحقيق والقياس والتسجيل" (سلامة، ٢٠٠٣, ٢٩).

وتتضح أهمية الإدارة المدرسية من خلال تأثيرها العملي في سلوك الطلبة والمعلمين إذ نجد أن المدير المنضبط في أعماله ومواعيده يمثل قدوة لزملائه المعلمين وأبنائه الطلبة في الالتزام كل حسب الدور المناط به (المخلافي، ١٩٩٧, ١٧).

كما تجدر الإشارة إلى أن المهام الوظيفية للإدارة المدرسية متعددة ، حيث لا تتوقف مهامها على النواحي الإدارية وإنما تشمل الإشراف التربوي الذي يُعد من الأمور المهمة لمتابعة سير العملية التعليمية وتشخيص جوانب القوة والضعف وتوجيه المعلمين (الفقي، ١٩٩٤, ٢٤).

وانطلاقاً من أهمية دور المدير والمديرة فقد أصبح من الأولويات الضرورية في العمل التربوي الحاجةُ إلى إعداد العاملين في مجال الإدارة المدرسية، وتدريبهم على أداء المهمات

الملقاة على عاتقهم من خلال تصميم البرامج التدريبية القائمة على احتياجاتهم الفعلية بصورة تحقق للمدرسة النجاح والفاعلية التربوية والتعليمية (كاربنتر، ٢٠٠١, ٩١).

وظائف الإدارة المدرسية ومجالات العمل فيها:

لقد شهدت السنوات الأخيرة اتجاهاً جديداً في وظيفة الإدارة المدرسية، فلم تعد مجرد تسيير شؤون المدرسة تسييراً روتينياً، ولم تعُد هدف مدير المدرسة مجرد المحافظة على النظام في مدرسته والتأكد من سير الدراسة وفق الجدول الموضوع، وحصر الطلاب والعمل على إتقانهم للمواد الدراسية، بل أصبح محور العمل في هذه الإدارة يدور حول الطالب وحول توفير كل الظروف والإمكانات التي تساعد على توجيه نموه العقلي والبدني والروحي والعمل على تحسين العملية التربوية لتحقيق هذا النمو، كما أصبح يدور أيضاً حول تحقيق الأهداف الاجتماعية التي يدين بها المجتمع، وعليه فقد تتمحور وظائف الإدارة المدرسية على النحو الآتي:

١ــ تحسين المنهج والعملية التعليمية.

٢ــ الإشراف على برنامج النشاط المدرسي وتحسينه.

٣ــ القيادة المهنية للمعلمين والنجاح في العمل.

٤ــ توجيه الطلبة ومساعدتهم على التكيف مع المجتمع ووضع السياسة العامة للمدرسة واتخاذ القرارات وتنفيذها.

٥ــ العمل الكتابي والمراسلات.

٦ــ تفويض بعض السلطات والمسؤوليات.

٧ــ تقويم العملية التعليمية.

٨ــ علاج مشكلات التأخر الدراسي، ومتابعة انتظام الطلبة في الدراسة، والخدمات الصحية المقدمة لهم، والتوجيه والإرشاد وإشراك أولياء أمور الطلبة في كل ما يعود بالمنفعة على أبنائهم الطلبة، وكل ما يتصل بالعملية التربوية بطريقة مباشرة أو غير مباشرة.

٩ــ توفير جميع الظروف والإمكانات التي تساعد على نمو الطالب نمواً شاملاً، وإعداده لتولي مسؤولياته الحاضرة والمستقبلية (إسماعيل، ٢٠٠٩, ٢٢-٢٤).

١٠- توفير الاحتياجات المادية والبشرية للمدرسة.

١١- رفع الروح المعنوية للمعلمين والعاملين في المدرسة.

١٢- مساعدة المعلمين في تخطي المشاكل والصعوبات التي يواجهونها في المعمل...الخ.

مجالات العمل في الإدارة المدرسية:

إنَّ الاتجاهات الحديثة في الإدارة المدرسية لم تعد تقتصر على تحسين العملية التعليمية والتربوية من خلال الاهتمام بطرائق التدريس فقط بل أصبح الأمر يتطلب التوسع في مجالات متعددة تتصل بشكل مباشر أو غير مباشر بالعملية التربوية، وسوف يستعرض الطالب فيما يلي أهم المجالات الإدارية والفنية للإدارة المدرسية بما يتفق والمجالات التي حددها في استبانة تحديد الاحتياجات التدريبية وهذه المجالات هي:

١- مجال التخطيط:

يعرف التخطيط بأنه " تحديد مسبق لما سيتم عمله في المستقبل باختيار أفضل البدائل التي تحقق الأهداف.(العرفي، وعباس،١٩٩٦، ٤٠)

والتخطيط ضرورة لازمة للإدارة الناجحة، إذ أن التخطيط العلمي، يحدد ما يجب عمله في ضوء الإمكانات المتاحة ، والأهداف المرادة، وكيفية الوصول إليها.

كما يمكن اعتبار التخطيط بأنه " سلسلة من الإجراءات والخطوات، التي تساعد الإداري التربوي على تنظيم جهوده ، وجهود العاملين، وتنظيم الوقت، واستثماره استثماراً جيدا ومفيدا . ويتضمن سير العمل في المؤسسة في اتجاه تحقيق الأهداف المرجوة، واستخدام الأساليب ، والإمكانات المتاحة التي تساعد على انجازها ".(أبو نمرة،٢٠٠١، ٩)

ويعني التخطيط بمعناه الواسع رسم الخطوط العريضة، لما يجب عمله من أجل تحقيق الأهداف المرسومة، والتخطيط في الإدارة هو مرحلة التفكير، والتدبير، التي تسبق تنفيذ أي عمل، والتي تنتهي باتخاذ قرارات بما يجب عمله، وكيف يتم، ومتى يتم، وبمن يتم.(جوهر،١٩٩٤، ١٠٩)

وتكمن أهمية التخطيط في أنه أول الوظائف الإدارية و أهمها، وهو الأساس الذي تقوم عليه بقية الوظائف الإدارية الأخرى ، فأول شيء هو وضع الخطة التي يجب السير عليها، و يتم وضع هذه الخطة وفق الاحتياجات، والإمكانات المتاحة .

وبناءً على الأهداف المرجوة، يتم أخذ القرارات الصائبة التي تسير وفق خطوات الخطة، وبالتالي فان التخطيط أساس الإدارة، ويتطور عن طريق التنظيم والرقابة و التوجيه.(حسين،٢٠٠٤، ٢١)

ويحقق التخطيط فوائد كثيرة أبرزها:

١. يعد التخطيط القاعدة والمنطلق الأساسي للوظائف الأخرى جميعها.
٢. يمثل التخطيط نقطة انطلاق في مسيرة المؤسسة التي تتسم بالكفاية والفعالية.
٣. يعمل على تقليل الهوة بين الحاضر والمستقبل بأسلوب علمي .
٤. يساعد في تحديد الأهداف التي هي أول خطواته في تحديد مساره.
٥. يساعد في اختيار الإجراءات المناسبة وتنويعها، حيث تتكامل وتتفاعل لتؤدي إلى النتائج المرغوب فيها.
٦. يعمل على تحقيق التعاون بين أطراف العملية التربوية، ويجعلهم أكثر ارتياحا وتماسكا.
٧. يساعد في إحداث التحسينات وتنشيطها عن طريق إتاحة فرص الاختيار، والتجديد، والمتابعة، والتقييم.
٨. يزيد من فعالية الإداريين التربويين، حيث تكون أهداف عملهم واضحة ومحددة، مما يساعد على اتخاذ القرارات المناسبة.
٩. يسهم في اختيار أساليب التقويم المناسبة، التي تقيس مدى تحقيق الأهداف المخططة.(أبو نمرة، ٢٠٠١، ٩)

ويعتمد النجاح في أي مجال من المجالات على التخطيط العلمي المدروس، وحيث أن دور المدرسة يتمثل في إعداد الإنسان المتميز بحسب متطلبات العصر، لذا فإن التخطيط في العمل المدرسي يُعد حجر الأساس لتحقيق أهداف التربية في المجتمع (قشوة، ١٩٩٩, ٧٥).

ويتطلب التخطيط في العمل المدرسي قدرة مدير المدرسة على رسم برنامج زمني عام للعمل المدرسي، مع وضع احتمالات الحذف منه أو الإضافة إليه، ومعرفة إمكانات المدرسة لتنفيذ متطلبات العمل المدرسي على مدار العام الدراسي، وفي ضوء البرنامج المخطط له، وكذا معرفة إمكانات البيئة المحلية، وظروف المجتمع المحلي، وكيفية التعاون المتبادل بينهما، وتكوين اللجان المختلفة التي تتولى الأعمال والأنشطة الدراسية المختلفة والإشراف عليها،

وتوزيع أعمال اللجان وأنشطتها مع مراعاة توفير متطلبات التنفيذ (نشوان، ١٩٩١, ١٣٨).

ويتعلق هذا المجال بالتخطيط للتجديد التربوي مثل: تحديد الفجوة الحاصلة بين الوضع القائم وما سيحققه التجديد، واختيار التجديد بناء على مقارنة الكلفة بالعوائد، والاهتداء بخلفية نظرية تتعلق بما يجب أن يتغير وكيفية تنفيذه، والتنبؤ بحجم المقاومة التي سيتعرض لها التجديد، واعتماد مبدأ التفويض لتحقيق الدعم اللازم (الخوالدة، ٢٠٠٧, ١٥٤).

ويناط بالتخطيط وظيفتان ترتبط إحداهما بالحفاظ على حيوية مختلف الوحدات والأنشطة التنظيمية، وتنصب الأخرى على تنفيذ الخطة العامة أو بعض أولويات التنظيم.

وفي إطار التخطيط يتم مراجعة التخصيص النوعي والكمي للموارد العلمية والبشرية، وعرض البدائل، واختيار الأساليب المستخدمة، والتنسيق بين مختلف القطاعات داخل التنظيم، وتقدير التكلفة طبقاً للأهداف التفصيلية، كما يتم تقديم البيانات والتقارير والدراسات الخاصة بالمدخلات والمخرجات والتنبؤ بها مستقبلاً، وتحديد مدى إمكانية مقابلة اتجاهاتها (رسمي، ٢٠٠٤, ٩١).

ومن أهم القضايا الإستراتيجية التي يجب على مدير المدرسة أن يعرفها القضايا التي تشكل وتكون العناصر الأساسية في تكوين وتوجهات السياسة العامة للمدرسة، ويكون لها تأثير في مختلف جوانب العمل في المدرسة، وهذه القضايا الإستراتيجية تتناول عدة موضوعات من أهمها:

- صلاحيات مدير المدرسة، وما هي مفوضة أو غير مفوضة للعمل من أجل تحقيقها.
- رسالة المدرسة ومنظومة القيم والمبادئ التي تسودها.
- مستوى جودة المنتج التعليمي، والخدمات التي تقدمها المدرسة.
- موقف المدرسة ممن يتعاملون معها من طلبة وأولياء الأمور، وموقف هؤلاء من المدرسة.
- حجم التكلفة العامة للعملية التعليمية.
- الهيكل العام للعاملين بالمدرسة.
- أسلوب العمل الإداري بالمدرسة (علي، ٢٠٠٩, ٨٦).

أهمية التخطيط وخطواته:

- يعد التخطيط ضرورة أساسية لتطوير الأداء المدرسي، إذ أن خضوع جميع المجالات والأنشطة المدرسية للتخطيط يسهم في دقتها وتحقيقها لأهدافها ويعمل على تطوير أدائها.
- يساهم في تركيز الأداء نحو هدف محدد وواضح للجميع.
- يعمل على تعزيز شمولية العمل المدرسي وإيجابيته.
- يعمل على علاج ما يعترض العمل المدرسي من نواحي قصور ونقاط ضعف (وزارة التربية والتعليم، ٢٠٠٩, ٣٧٦).

وتتم عملية التخطيط وفق مجموعة من الخطوات المنطقية المتتابعة على النحو الآتي:

دراسة البيئة المحيطة: وفي هذه الخطوة يتم دراسة العوامل المحيطة بالمدرسة سواء على المستوى الخارجي، مثل العوامل الاقتصادية والاجتماعية والإدارية المحيطة بالمدرسة، أو على المستوى الداخلي، مثل مستوى القدرات والخبرات والموارد والقيود التي تعمل في ظلها المدرسة.

أ- تحديد الأهداف: وفي هذه الخطوة على المدير أن يقوم ببلورة وتحديد الأهداف التي ستسعى مدرسته لتحقيقها، ويجب أن تكون هذه الأهداف واضحة وعملية وقابلة للقياس.

ب-تحديد البدائل: وفي هذه الخطوة يتم استكشاف البدائل المتاحة للوصول إلى الهدف، والغرض من ذلك البحث عن أفضل الطرق الممكنة للوصول إلى النتيجة المرغوبة.

ج- تقييم البدائل: وفي هذه الخطوة يتم دراسة ومعرفة مدى تحقيق كل بديل للهدف، وكلما كان البديل أقرب إلى تحقيق الهدف كانت الفرصة لاختياره أكبر.

د- اختيار البديل الأفضل: وفي هذه الخطوة يتم اختيار البديل المناسب والأكثر قدرة على تحقيق الهدف.

ه- التنفيذ: وفي هذه الخطوة يقوم المدير بتنفيذ ما وصل إليه في الخطوة السابقة، وبدون ذلك تصبح الخطوات السابقة ليست ذات معنى (الحضرمي، ٢٠٠٨, ٢١-٢٢)

مبادئ التخطيط:

لكي يكون التخطيط مجدياً ينبغي الالتزام بعدة مبادئ تشكل الإطار الفكري للقائم بعملية التخطيط، وهذه المبادئ هي:

أ- الواقعية: حيث يجب أن يأخذ التخطيط الوضع القائم في الاعتبار ويبتعد عن المثالية، فالواقعية ذات أبعاد متعددة منها البعد الثقافي الذي يتضمن ثقافة المجتمع العامة وثقافة البيئة التي توجد فيها المدرسة وتقاليد أفرادها وقيمهم، وهناك البعد الاقتصادي الاجتماعي الذي يشتمل على المستوى التعليمي والاقتصادي للأفراد.

ب- اعتماد الطريقة العلمية: في جمع المعلومات وتحليلها والاستفادة منها في استشراف المستقبل.

ج- التركيز على الهدف المراد تحقيقه لتحقق شمولية التخطيط ليشمل الأنشطة والوسائل والأساليب المتعلقة بالهدف الذي نخطط له وأن توفر كافة الإمكانات الضرورية لذلك دون نقص.

د- المشاركة والتوقيت السليم: على جميع الأطراف المشاركة في عملية التخطيط حتى يكون هناك بعد عن التعصب وتلافي النقص والقصور ويتبع ذلك التوقيت السليم لأن التخطيط والتوقيت الناجح يعني تحديد الأزمنة اللازمة للأنشطة المختلفة رئيسة وفرعية، فقد تنفذ بعض الأنشطة في زمن واحد وهو ما يعرف بالتوقيت الأفقي، وقد ينفذ نشاطٌ ما في وقت مخصص له، ثم ينفذ نشاط آخر بعده وهو ما يعرف بالتوقيت الرأسي.

ه - أولوية وأسبقية التخطيط في تنفيذ الهدف وفاعليته وكفايته: وهذا يعني أننا في سعينا للوصول إلى غاية أو هدف ما يجب أن نعتمد أولاً التخطيط قبل أي وظيفة إدارية أخرى لأنها هي التي تحدد لنا الأنشطة والمسارات والإمكانات المؤدية إلى الغاية أو الهدف المنشود متبوعاً بفاعلية وكفاية التخطيط حتى يصبح التخطيط قابلاً للتطبيق ويخدم الهدف بشكل فعال ويغطي كافة الأنشطة والوسائل والأساليب والإمكانات الضرورية لتحقيق الهدف.

ز- مرونة التخطيط: وهذا يعني أن يكون التصور المستقبلي ذا أطياف واسعة يمكن التحرك من خلالها بسهولة في مواجهة التغيرات المستقبلية من خلال بدائل محتملة وليس حصر التخطيط في إطار متحجر لا يستوعب إمكانات التغير المستقبلية (سلامة، ٢٠٠٣, ٦).

٢- مجال التنظيم:

يعتمد تنفيذ الخطة العامة للإدارة المدرسية على وجود تنظيم دقيق، وتظهر الحاجة الملحة للتنظيم عندما يشترك مجموعة من الإفراد في أداء العمل، فبدون وجود التنظيم، يحدث اختلاط في الأمور، وتداخل في الاختصاصات، وبالتالي يحدث النزاع بين الإدارة و العاملين في إطارها.

ويُعرّف التنظيم على أنه :- عملية يتم بموجبها وضع القوانين موضع التنفيذ، وتقسيم العمل بالمؤسسة إلى أجزاء مترابطة، وتوزيع المهام على المشاركين في العمل وفق معايير محددة للوصول إلى الأهداف الموضوعة بأقل جهد، ووقت، وتكاليف. (التويرقي،١٩٩٣، ٨٩)

ويعتبر التنظيم عملية متجددة ومستمرة، وهو أساسي لأنه يتحقق من ورائه أهداف المؤسسة التعليمية، وهو على صلة وثيقة بالتخطيط. فهما عمليتان مترابطتان يكمل كل منهما الأخر، فالتنظيم الدقيق المحكم يدعم الخطة، ويسهل عملية تنفيذها، وبعد أن وضعت المدرسة خططها، أصبح لابد من تحديد الوسائل المؤدية إلى تنفيذ تلك الخطط، مما يوجب على المدرسة تطوير نظمها للوصول إلى الأهداف، وهذا يتطلب وضع قواعد خاصة، تساعد على تحقيق الأهداف، وتحديد روتين العمل، والاستراتيجيات الخاصة لكل قسم.

ومما تجدر الإشارة إليه أنه لا توجد طريقة مثلى للتنظيم، ولكن هناك بعض الطرق التي تساعد في تنظيم عمل المدرسة كاستقرار أسلوب الإدارة، وتحديد الإجراءات، ورسم السياسات، وتحديد الصلاحيات والواجبات لكل من المدير والمعلمين والطلاب. (حجي، وآخرون،١٩٩٢، ١١٣)

و"يعد التنظيم الإداري أحد أهم مرتكزات الإدارة الحديثة ،فهو وسيلة ضرورية لتسهيل قيام المؤسسة بأعمالها بنجاح، ويقترن التنظيم الإداري بالأهداف المرسومة للمؤسسة وأعمالها، ويجب أن تكون هذه الأهداف واضحة ومحددة ومعروفة لدى جميع العاملين في المؤسسة" (علي، ٢٠٠٦، ٢٩)*.

يعرف (برنارد Bernard) التنظيم بأنه نظام تعاوني يوجد عند توافر أفراد يقومون معاً، وقادرين على الاتصال ببعضهم لتحقيق هدف مشترك (دياب، ٢٠٠١, ٤٤٣).

ويمثل عنصر التنظيم العملية الثانية من عمليات الإدارة ، وتعنى هذه العملية بحشد وتوفير الوسائل اللازمة، لتمكين الأفراد من العمل مع بعضهم بكفاءة في سبيل تحقيق الأهداف المحددة، ومن أجل ذلك يقوم المدير بالعمليات الآتية:

- تحديد الأنشطة الضرورية وتجميع الأنشطة المتماثلة لإنجاز الأهداف المحددة.
- وضع الأنشطة المجمعة في إطار هيكل أو وحدات تنظيمية.
- اختيار وتعيين أفراد مناسبين لإدارة كل وحدة (الحضرمي، ٢٠٠٨, ٢٧).

ويتضمن تنظيم العمل المدرسي، تقسيم العمل وتوزيعه بين العاملين في المدرسة، وتحديد سلطات واختصاصات العاملين في المدرسة، والربط بين العاملين في المدرسة بشبكة من العلاقات والاتصالات تكفل سير العمل المدرسي وإجراءاته بسلامة وكفاية (فهمي، ١٩٩٣, ٤٩).

٣- مجال الإشراف التربوي:

يقصد به اتصال مدير المدرسة بالموظفين والمعلمين وترشيدهم بالعمل على تحقيق الأهداف التربوية العامة.(مطاوع، وأمينة،١٩٩٢، ١٣)

والإشراف التربوي يكون من خلال اجتماع مدير المدرسة بصفة دورية بمعلمي كل مادة على حدة، والمعلمين بصفة عامة، وطلاب المدرسة أو اتحاد الطلاب، والموظفين الإداريين، وأولياء أمور الطلبة، وذلك من خلال الندوات والحفلات.

ومن مقتضيات الإشراف التربوي ما يأتي:

١. دراسة أهداف المرحلة التعليمية التي تتبعها المدرسة وصلتها ببقية المراحل.
٢. دراسة خصائص نمو الطلاب ومتطلباته وظروف الطلاب المدرسية ومستوياتهم التعليمية.
٣. الإلمام بالمناهج وطرق تدريس المواد الدراسية المختلفة، والعمل على الارتقاء بمستوى الأداء فيها، مع الاهتمام بمعينات التدريس وتوفير وتشجيع استخدامها.
٤. دراسة التقارير والتوجيهات الفنية مع كل المعلمين والموجهين.
٥. دراسة تنظيمات التعليم ومعرفة نظم الامتحانات ووسائل التقويم بصفة عامة

وما يناسب الطلاب بصفة خاصة.(إسماعيل،٢٠٠٩، ٤١)

ويعرف الإشراف التربوي بأنه مهمة قيادية تمد الجسور والاتصالات بين الإدارة والمناهج والتدريس وتنسيق الأنشطة المدرسية المصاحبة للتعليم (الراوي وآخرون، ٢٠٠٠, ١٧٤).

ويتمثل الدور الإشرافي لمدير المدرسة في قيامه بمجموعة من الفعاليات والنشاطات الفنية التي تهدف إلى تطوير العملية التعليمية، فالمدير بوصفه مشرفاً تربوياً مقيماً يشرف على جميع العمليات التدريسية وما يتصل بها من جوانب تتعلق بالنمو المهني للمعلمين، أو ما يتعلق بتطوير المناهج وطرائق التدريس، أو ما يتعلق بتحصيل الطلبة ونموهم الشامل (الصانع، ١٩٩٥, ٣٩٩)، (ربيع، وبشير، ٢٠٠٨, ٥٢).

ويستند الإشراف التربوي إلى مجموعة من الخصائص وهي:

– **مركب:** حيث يشترط مجموعة من الكفايات، يستند إليها المشرف التربوي من جهة وتخدمه في تأديته لدوره بفاعلية من جهة أخرى.

– **متنوع:** حيث يحتاج المشرف التربوي إلى الاعتماد على مصادر متنوعة في الإعداد للدور والأداء له، منها ما هو داخل المدرسة في مركز المصادر وشبكة المعلومات إضافة للمعلم، ومنها ما هو خارج المدرسة من خلال الاتصال بالخبراء والمكتبات العامة وغيرها الكثير. فضلاً عن الطلبة أنفسهم وحلقات الحوار التي تدور معهم بحضور المعلمين، أو من خلال الاستفتاءات وعينات الاختبارات والأوراق والواجبات.

– **مرن:** من حيث قابلية المشرف التربوي للتأثير والتأثر، وللإضافة والتطوير.

– **دافئ:** من حيث القوالب التي يعتمدها المشرف التربوي، ويمر من خلالها والأجواء التي تسوده والمتسمة بالإيجابية والعلاقات الحميمية والاتصال المفتوح والدعم والتعزيز المستمر.

– **شامل:** باعتبار أن المشرف التربوي يبدأ من حيث الوحدة الصغرى في التنظيم (المدرسة) ويصعد حتى المستوى الأعلى به حيث راسمو السياسات التربوية والمخططون لها، إضافة إلى التفاعل مع بيئة النظام الخارجية، والاستفادة منها بما يخدم أداء الدور بفاعلية ونجاح (المسّاد، ١٤٢٧, ٤٦- ٤٧).

٤ – مجال العلاقات الإنسانية:

يقصد بالعلاقات الإنسانية أنها عملية تنشيط واقع الفرد في موقف معين مع

تحقيق توازن بين رباطهم النفسي وتحقيق الأهداف المرغوبة.

إن توفر جو من الأمن والطمأنينة داخل المدرسة بين جميع العاملين يعمل على رفع قيمة العمل وتقدم العاملين في المدرسة في أعمالهم مما يساعد على رفع روحهم المعنوية. ولقد أثبتت الدراسات النفسية أن رفاهية الفرد ترتبط بالجو العام في عمله فالفرد السعيد في عمله أقدر على الإنتاج والتقدم، ومن ثم فإن الإدارة المدرسية السليمة مسئولة مسئولية مباشرة عن مساعدة العاملين بها على تحقيق السعادة في العمل.(إسماعيل، ٢٠٠٩، ٣٥)

وتشير الدراسات إلى أن استقرار وثبوت المدير في تصرفاته يساعد على تنمية الولاء والثقة به من جانب مرؤوسيه. كذلك يساعد على تنمية التضامن بين مرؤوسيه كما ينبغي عليه أن لا ينغمس في العلاقات الخاصة بين بعضهم البعض. (مرسي، ١٩٩٨، ١٣٦)

ويشير تعبير العلاقات الإنسانية في العمل إلى تفهم الأفراد العاملين في المدرسة بعضهم البعض، ويتمثل هذا الفهم في معرفة طبائع العاملين وسلوكهم وميولهم ورغباتهم لأجل تهيئة وتوفير جو من التفاهم المتبادل والتعاون المشترك بغية تحقيق الأهداف التي تسعى إليها المدرسة (صخي وآخرون، ٢٠٠٠, ٥١).

فالعلاقات الإنسانية تساعد على النظر إلى الفرد معلماً أو عاملاً أو طالباً على أنه إنسان هادف له عقل ووجدان وله متطلبات مادية واحتياجات أولية يريد إشباعها، ومن هنا وجب العمل على تحقيق متطلبات الفرد من ناحية واحتياجات الجماعة من ناحية ثانية والمدرسة من ناحية ثالثة (حجي، ٢٠٠٠, ٣٧٦).

وفي هذا الصدد يشير (بشر) إلى أن إشباع حاجات العاملين في المدرسة وإشعارهم بأهميتهم ورضاهم عن العمل يؤدي إلى تحقيق أهداف المدرسة (بشر، ١٩٩٩, ٤).

ويتوجب على مدير المدرسة في هذا الشأن أن يعمل على ترسيخ مبدأ العلاقات الإنسانية المتميزة وإشاعته كأسلوب عمل في مدرسته، مما يؤدي إلى رفع الروح المعنوية للعاملين معه، والعمل على إيجاد مناخ مدرسي تسوده الألفة والمحبة والتعاون والعمل الجماعي المشترك، بما يسهم في تحقيق الأهداف المرجوة من المدرسة بكفاءة وفعالية، كما يجب على

مدير المدرسة أن يكون واعياً في ترسيخ مبدأ العلاقات الإنسانية بشكل متوازن دون المبالغة في ممارسة الدور الإنساني، ومما يساعد على النجاح في هذا المجال معرفته بدافعية الأفـراد في العمل، ومعرفته بديناميات الجماعة التي يعمل معها، وتوفر عنصر الاتصال الفعال (ربيع، وبشير، ٢٠٠٨, ٥٧– ٥٨).

٥– مجال الاتصال:

تتدفق على مدير المدرسة المعلومات مـن جميـع الاتجاهـات، فهـو يسـتقبل معلومـات من أعلى بمثابة قـوانين وقواعـد واتجاهـات وتوصـيات وتفصـيلات وإيمـاءات، كمـا تتـدفق إليـه معلومـات مـن المرؤوسـين، ومعلومـات متعلقـة بالعمـل أو بالنـاس أو بكليهما.(السلمى،١٩٩٠، ٢٨١)

وهكذا تتنوع المعلومـات المتدفقـة إلـى المـدير، ومركـز المعلومـات لـيس مركـز لاستقبال المعلومات وتفسيرها وتحليلها، ولكنـه جهـاز لإرسـال المعلومـات فـي جميـع الاتجاهات، وعلى هذا يصبح مدير المدرسة الثانوية ضابط اتصـال بـين المدرسـة التـي يديرها والمؤسسة العليا التـي ينتمـي إليهـا، وهـذا يحـتم عليـه القيـام بإنشـاء شـبكة اتصالات يحصل من خلالها على معلومـات واسـتفادات شخصـية لمدرسـته وللعـاملين فيها. (الهواري،١٩٨٧، ١٠٢)

ويعد الاتصال متطلباً رئيسياً يحتاجه الإنسان لتلبية احتياجاته وأغراضـه عـن طريـق الاحتكاك مع الآخرين والتفاعل معهم، ولا شك أن هذه المهارة من الأساسيات التي يحتاجهـا المدير الناجح الفعال في إدارته للمدرسة، لأنه من خلالها يستطيع التخاطب مـع الآخـرين، والتفاعل معهم، وتوجيه النصائح والإرشادات والأوامر إليهم (الدروبي، ٢٠٠٦, ٣٨).

ومما لا شك فيه أن وضوح وتنظيم الاتصال مع العاملين في المدرسة يسهل فهم الأنظمة والقرارات، ويساعد في أداء العمل وإنجازه في الوقت المحدد، ويرفع من مستوى الأداء فـي المدرسة، ويسهل اتخاذ القرارات المناسبة من أجل تسيير العمل المدرسي بشكل منظم وفاعل (العمايرة ، ١٩٩٩, ١٢١).

وتجدر الإشارة هنا إلى أن مدير المدرسة ربما يكون مهتماً بعملية الاتصال أكثر من أية عملية أخرى ، فهو في إطار تدريب العاملين وتوجيههم وتحفيزهم وتنمية معارفهم ينبغـي أن

يتصل بهم، وعليه أن يكون واعياً بأهداف عملية الاتصال كما تتمثل بالهدف النهائي وهو تحسين العملية التعليمية، وما ينطوي تحته من أهداف فرعية مثل رفع الروح المعنوية للمدرسين والطلاب (حجي ، ٢٠٠٠, ٣٧٨).

٦- اتخاذ القرار:

يشير (إسماعيل،٢٠٠٩، ٨٢ ـــ ٨٣) أن حل أي مشكلة تعترض مدير المدرسة تتطلب عدة خطوات أهمها،

ـــ الدراسة عن المشكلة الحقيقية وأسبابها.

ـــ الدراسة عن البدائل المتاحة لحل المشكلة.

ـــ الدراسة عن مزايا وعيوب لكل بديل.

ـــ تقويم البدائل واتخاذ القرارات.

ـــ وضع ضمانات لفاعلية القرار في التطبيق.

ـــ متابعة تنفيذ القرار.

مع العلم أن أي خطأ يقع فيه المدير في أية خطوة من هذه الخطوات فإن المحتمل أن يتخذ قراراً خاطئاً، وتعتبر عملية حل المشكلات أحد أنواع القرارات التي يتخذها مدير المدرسة، حيث أن قرارات مدير المدرسة تنقسم إلى:

ـــ قرارات خاصة بمشكلات طارئة.

ـــ قرارات خاصة بالممارسة العادية.

ـــ قرارات خاصة بالإبداع أي إدخال الأفكار الجديدة وإحداث التغيير.

وهذا يعني أن مدير المدرسة الناجح لا يعتمد على مجرد حسن الحظ أو كما يقال (ضربة حظ) بل يحقق نجاحه في إدارة مدرسته بالعمل الدائب والتخطيط الجيد والمتابعة والمثابرة، وتقدير الظروف المحيطة بالعمل، وحساب احتمالات النجاح أو الفشل ثم اتخاذ القرار الأنسب، ومن هنا يأتي النجاح نتيجة للحساب والتقدير وليس مجرد حدث طارئ.(السلمى، ١٩٩٠، ٢٦٤)

و"تعد عملية اتخاذ القرار هي حجر الزاوية في إدارة أي مؤسسة تعليمية ،والمعيار الذي يمكن على أساسه تقييم المدرسة هو نوعية القرارات التي تتخذها الإدارة المدرسية، والكفاية التي

توضع بها تلك القرارات موضع التنفيذ،وتتأثر تلك القرارات بسلوك مدير المدرسة وشخصيته والنمط الذي يدير به مدرسته" (علي، ٢٠٠٨، ١٢٣).

يُعرف القرار الإداري بأنه عملية اختيار واعية لأحد البدائل المتاحة لتحقيق هدف معين، أو لمعالجة مشكلة معينة قائمة (عطوي، ٢٠٠١, ١٤٧).

ويعرف بأنه الاختيار المدرك من بين البدائل المتاحة في موقف معين، أو هو عملية المفاضلة بين حلول بديلة لمواجهة مشكلة معينة، واختيار الحل الأمثل من بينها (العزاوي، ٢٠٠٦, ٢١).

ويتضح من التعريفين السابقين أن هناك ركنين أساسين للقرار هما:

- أن يكون هناك أكثر من بديل متاح إزاء موقف معين، وأن يكون الشخص ملزماً بالاختيار بينهما.
- أن يختار الشخص بإدراك وبطريقة مقصودة وشعورية بين البدائل المتاحة لمواجهة المواقف.

ويُعد اتخاذ القرارات هو أساس العملية الإدارية وقلبها النابض، فالوظائف الإدارية من تخطيط وتنظيم وإشراف وعلاقات واتصال وتقويم تستوجب اتخاذ قرارات في كل جانب من جوانبها، كما أن الوظائف والأنشطة الإدارية الأخرى هي عبارة عن سلسلة متصلة من القرارات اللازمة لحل المشكلات وتحقيق الأهداف المنشودة باستخدام الموارد المتاحة الاستخدامَ الأمثل، ولذلك فإن عملية اتخاذ القرارات تُعد عملية مستمرة ومتداخلة مع الوظائف الإدارية التي تعد ناتجاً نهائياً لاتخاذ القرارات (الهادي، ١٩٩٧, ٥٥).

ويشير (العزاوي،٢٠٠٦, ٢٣، ٢٤) إلى أن هناك مجموعة من أنواع القرارات وهي:

- قرارات وظيفية وقرارات شخصية سواء كانت صريحة أو ضمنية.
- قرارات مكتوبة وقرارات شفهية تقدر بصفة فردية أو جماعية.
- أي قرارات قاعدية وقرارات فردية.

كما يؤكد أن عملية اتخاذ القرار تمر بالمراحل الآتية:

- مرحلة التعرف على المشكلة وتحديدها ثم جمع المعلومات عنها.
- مرحلة تحديد البدائل المتوفرة واختيار البديل الأمثل.

ويؤكد العبادي أن القرارات الإدارية تتخذ شكل المراكز القانونية وهي مراكز قانونية موضوعية، ومراكز قانونية خاصة (شخصية) (العبادي، ٢٠٠٤، ١٠٨).

٧- **مجال علاقة المدرسة بالمجتمع:**

المدرسة والمجتمع هما من أهم ميادين الإدارة المدرسية، لذلك فإن الارتباط بينهما يكون ارتباطاً قوياً، فالمدرسة ما هي إلاّ مؤسسة اجتماعية أسست لخدمة المجتمع وتحقيق أهدافه في تربية النشء، حيث يعتمد نجاحها في تأدية رسالتها على مدى ارتباطها بالمجتمع الذي تقع فيه وبالتالي فإن أول عمل يجب أن تقوم به الإدارة المدرسية هو وضع برنامج فعال لتحقيق وترسيخ العلاقات الناجحة بين المدرسة والمجتمع وينطلق من خصائص المجتمع الذي تخدمه المدرسة. (إسماعيل، ٢٠٠٩، ٣٥)

أي أن المدرسة لا تستطيع أن تعيش بمعزل عما يدور في البيئة المحيطة بها بل إن كثيراً من المشكلات التي تواجه العلمية التعليمية داخل المدرسة قد تكون الحلول اللازمة لها تقع خارج إطار المدرسة. ولهذا أنشأت الإدارة المدرسية بعض التنظيمات المساعدة مثل مجلس الآباء والمعلمين، ومجلس المدرسة، وذلك لإيجاد قنوات اتصال واضحة بين المدرسة والمجتمع ويؤدي إلى تيسير عمل المدرسة. (بستان، وحسن،١٩٨٦، ٦٨)

ومما لا شك فيه أن المجتمع المحلي وبخاصة في البلدان النامية بحاجة ماسة إلى المدرسة التي تستطيع أن تسهم في تحسين أوضاعه ومساعدته على التطور، حيث أنها بالإضافة إلى تزويد أبنائه بتربية أفضل، فإنها تسهم في تثقيف المجتمع وتحسين أوضاعه الاجتماعية والاقتصادية (الخطيب وآخرون، ١٩٩٨, ٩٩).

وقد اتجهت الدراسات التربوية الحديثة إلى بيان وتوضيح أهمية ارتباط الإدارة المدرسية بالمجتمع، أو ضرورة مسايرة المدرسة لكل الظروف الاجتماعية، وصياغة ذلك في واقع العمل المدرسي وفق صورة تقتضي فيها: أن تندمج المدرسة اندماجاً إيجابياً في مختلف نواحي النشاط البناء في المجتمع، وأن المجتمع يمكن استخدامه كمعمل حي للتربية، وأن مرافق المدرسة بدورها يمكن استخدامها كمركز لنشاط المجتمع، وأن مشاكل الحياة الرئيسة

الكبرى يجب أن تكون محور البرنامج الدراسي، وأن اشتراك الأهالي في تخطيط سياسة المدرسة يؤدي إلى تكوين رأي عام يساندها ويؤازرها، كما يؤدي في الوقت نفسه إلى تطوير البرامج المدرسية ودوام تحسينها، وأن المدرسة عليها أن تعمل على تنسيق جهود المجتمع لتصل إلى تحقيق أهدافها التربوية والاجتماعية (مصطفى وآخرون، ١٩٩٥, ١٧٩).

٨- مجال التقييم:

ويقصد به التعرف على نواحي القوة والضعف فيما قامت به المدرسة من أعمال وما قدمته لطلابها من خبرات عن طريق استخدامها لوسائل معينة تمكنها من تحقيق أهدافها التربوية.(حجي،١٩٩٨، ٣١٥)

لذا يجب أن يكون هدف مدير المدرسة التقويم وليس تصيد الأخطاء، فعلى مدير المدرسة أن يكافئ الفرد الذي عمل عملاً جيداً، وأن يعاقب المقصر من منطلق أن الأخذ بمبدأ الثواب والعقاب في الإدارة المدرسية يرفع من فعاليتها.(إسماعيل، ٢٠٠٩، ٣٥)

ويورد (أحمد بستان، وحسن جميل،١٩٨٦، ٦٧) أن التقويم السليم يقتضي الآتي:

١. أن تدرك إدارة المدرسة أن التقويم وسيلة وليس غاية وعن طريقه يمكنها توجيه العملية التربوية توجيهاً سليماً.
٢. أن تمارس عملية التقويم منذ بدء العام الدراسي حتى نهايته.
٣. أن يتسم تقويمها بالموضوعية، بمعنى عدم الخضوع لنواحي الذاتية أو الشخصية، ولكن مراعاة الصالح العام للعمل التربوي.
٤. أن تتبع أساليب متنوعة في تقويم العمل المدرسي وأن تحسم استخدامها حتى تؤدي بفاعلية وتحقق الغرض منها.
٥. ألاّ يقتصر عمل التقويم على ناحية دون أخرى من نواحي العمل، أو مجموعة من العاملين دون الأخرى، بمعنى أن يكون التقويم شاملاً.
٦. أن تتعاون إدارة المدرسة مع غيرها من أجهزة المتابعة الميدانية لتحقيق الغاية من التقويم باعتباره عملية تعاونية يشترك في إتمامها أكثر من فرد أو أكثر من هيئة تربوية.

٧. تقويم العمل المدرسي في ضوء الأهداف الموضوعة وإجراء تعديلات كلما استوجب العمل، وإعادة النظر في أساليب ممارسة العمليات التعاونية والتربوية حتى يتم الإقلال من الفاقد التعليمي.

ويُعد التقويم وسيلة تمكن المدير من معرفة النتائج المترتبة على تنفيذ الخطط ومقارنتها بالأهداف الموضوعة لها، وبالتالي يقرر مدى ما تحقق من الأهداف المتوخاة (الراوي وآخرون، ٢٠٠٠, ٣٠).

ولكي تحقق المدرسة الحديثة وظيفتها لابد أن تتزامن عملية الأداء مع عملية تقويم مستمر تصاحب عمليات التنفيذ لتقدير النجاح الذي تم الوصول إليه والعمل على تحسين العملية التعليمية بشكل مطرد (سنقر، ١٩٨٠، ٦).

ويلعب التقويم دوراً محورياً في التخطيط الاستراتيجي، فكل شيءٍ في مجال أو نطاق الرؤية قابل للتقويم بدايةً لتصحيح المسار، وختاماً لقياس مدى تحقق الأهداف، وهذا نموذج دائري، لأن تقويم الإنجازات يؤدي إلى مزيد من تحديد الأولويات والأهداف الإستراتيجية الجديدة (الشّرهان، ٢٠٠٦, ٥٨).

ويتضمن الدور التقويمي لمدير المدرسة القيام بمجموعة من المهمات والواجبات التقويمية يمكن تحديدها بالآتي:

أ ـ التعرف على الأهداف، ووضع المعايير اللازمة لتقويمها، ومراجعة الخطط المدرسية ومتابعة مستوى تنفيذها في ضوء الأهداف والمعايير المسبقة.

ب ـ تقويم عملية النمو الشامل للطالب بمختلف جوانبه الجسمية والعقلية والوجدانية والاجتماعية والروحية والاهتمام بأساليب تقويم التحصيل المدرسي للطالب.

ج ـ تقويم جهود العاملين في المدرسة، ومدى تحقيقها للأهداف المرجوة بشكل موضوعي وكذلك تقويم أداء المعلمين، وتشجيعهم على أساليب التقويم الذاتي، وحثهم على تقويم طلابهم وتقويم عناصر العملية التربوية بمختلف جوانبها، بحيث يشمل تقويم المبنى المدرسي والتجهيزات المدرسية والمناهج الدراسية والكتاب المدرسي والوسائل التعليمية والأنشطة والفعاليات المدرسية وعلاقة البيت بالمدرسة، كما يشمل تنظيم العمل المدرسي والمناخ المدرسي والمجالس المدرسية والإدارة المدرسية (ربيع، و بشير، ٢٠٠٨, ٥٤).

وفي إطار دراستنا نتوخى رفع الكفايات الادارية للمديرين في ضوء البرنامج التدريبي المقترح الذي يعني بالتالي تجاوز احتياجاتهم التدريبية التي وردت في إستبانة تحديد الاحتياجات التدريبية.

صفات مدير المدرسة:

يعد مدير المدرسة القدوة الأولي بالنسبة للمعلمين والطلاب، ذلك أن المرؤوسين يرون عادة في رئيسهم المثل الذي يحاولون التشبه به في جميع المواقف، وهذا يحتم على مدير المدرسة الاتصاف بمجموعة من الصفات اللازمة والضرورية لمن يشغل هذا الدور، فهناك مجموعة من العلاقات، أو السمات التي تميز طريق النجاح في الإدارة المدرسية، وهذه العلاقات في الواقع هي خليط من الكفايات في إنجاز الأعمال، وما يتعلق بها من علاقات إنسانية، وبقدر ما يكون ظهورها واضحا في سلوك مدير المدرسة، يكون النجاح حليفه.

وتعد الشخصية من أهم سمات مدير المدرسة ، فيجب أن يرى فيه كل من المعلمين والطلاب، القائد الفعال لكي يؤيدوه ويوافقوه، وبالتالي يتبعوه، وتظهر شخصية مدير المدرسة في مظهره الخارجي، واتجاهاته، وطريقته، وقدرته على الاتصال، وصوته، وعلاقته بمرؤوسيه والتي يبنيها على أساس الاحترام المتبادل.(مطاوع،٢٠٠٣، ٣٦)

كما أن الصحة الجسمية والحيوية والنشاط والخلو من الإعاقات من الصفات التي يجب أن يتصف بها مدير المدرسة، إضافة إلى اتصافه بالذكاء، فبدون الذكاء سواء أكان عقليا، أم اجتماعيا، لن يتم التفاعل المطلوب بين مدير المدرسة والمعلمين والطلاب، كما يتصف المدير الناجح بالكفاءة العلمية، وبعد النظر والطلاقة اللفظية والحكمة في اتخاذ القرار، و القدرة على طرح الأفكار، والإقناع بها، والتأثير في الآخرين.

ويرى (توفيق مرعي ، وأحمد بلقيس ١٩٨٢ ، ١٢) أن مدير المدرسة باعتباره قائدا للمؤسسة التربوية، لابد أن يتمتع بصفات شخصية أهمها:

١. يتخذ موقفا ديمقراطيا متعاونا وملما بأهداف مختلف الأعمال التي ينظمها، وكيفية تنفيذها.
٢. يعرف قدرات وميول مختلف المجموعات التي يديرها.

٣. يتقن أساليب اكتشاف قدرات العاملين، وتعزيز أعمالهم لرفع روحهم المعنوية.
٤. يتقن مهارة العمل الجماعي وتنظيمه، ويلتزم بالموضوعية في تقويم العاملين معه.

بينما يرى (محمد عبد الرحيم عدس،١٩٨٠ ، ١٧) أن المدير الناجح يجب أن يتمتع بالصفات الآتية:

١. القدرة على المشاركة في إعداد المناهج وتقويمها وإثرائها، وذلك من خلال ورشات العمل مع معلميه لتحليل الوحدات الدراسية، وتوضيح المصطلحات الصعبة، وتحديد الأهداف، وإعداد الإرشادات لتنفيذ المناهج، وتقديم المقترحات للتعديل في الأهداف بناء على التجربة والتطبيق.
٢. أن يمتلك الكفاءة العلمية ليحدد المراجع والمصادر التي حصل على المواد التعليمية منها.
٣. أن يوازن وينسق بين الأنشطة المختلفة التي تخدم حاجة المناهج.
٤. أن يمتلك الكفايات المهنية باطلاعه على أحدث المعلومات المتعلقة بمهنته، وتشجيع الدروس التوضيحية لتبادل الخبرات بين المعلمين.
٥. مساعدة المعلمين الجدد، ومن هم بحاجة للمساعدة، والعمل على المشاركة لتقييم نتائج الاختبارات، ووضع الخطة العلاجية لتلافي القصور.
٦. على مدير المؤسسة التعليمية أن يربط بين أهدافها وأهداف المجتمع متفهما رسالتها لينقلها إلى الآخرين.
٧. أن تكون له القدرة على تقويم المعلمين داخل الصفوف وخارجها، مقدما الملاحظات الإيجابية، والسلبية.
٨. القدرة على بناء علاقات طيبة وإيجابية مع المجتمع المحلي من خلال مجالس الآباء، والنشاطات المختلفة.

إضافة إلى ذلك ، يجب أن يتصف مدير المدرسة بالنضج الانفعالي ، والثقة بالنفس ، وقوة الإرادة ، والمودة ، والحب ، وضبط النفس ، والمشاركة الوجدانية، والقدرة على إثارة البواعث الذاتية الداخلية للنشاط.

كما أن مدير المدرسة يجب أن تكون أهدافه هي نفسها أهداف الجماعة، وأن لا يمارس التهديد والتسلط ضد المعلمين ، والطلاب ، وأن يلم إلماماً كاملاً بالمفاهيم التربوية المتعلقة بفن الإدارة ، وأن يكون مثالاً حياً للأبوة ، وأن يفتح باب النقاش مع المعلمين على مصراعيه لإحداث التطوير والتغيير.(قوره،١٩٨٠، ٥٠)

أنماط الإدارة المدرسية:

يشهد ميدان الإدارة المدرسية توسعا و تطورا ملحوظين ، و سريعين ، في الأدوار، و الواجبات و المهام الملقاة على عاتق مدير المدرسة . و نجاح مدير المدرسة في القيام بهذه الأدوار، و الواجبات، يتوقف على مجموعة من الاعتبارات من بينها النمط الذي يتبعه في إدارة مدرسته.

وعلى الرغم من التطورات التي يشهدها ميدان الإدارة المدرسية بصفة خاصة، إلا أن الجدل ، و الاختلاف لا يزال قائما بين التربويين ، و من بينهم مديري المدارس حول أفضل الأساليب و الأنماط الإدارية التي ينبغي على المدير إتباعها عند قيامه بمهنة مدير المدرسة.(فيلة،والسيد،٢٠٠٥، ٢٣٢)

و من أهم الأنماط الشائعة في ميدان الإدارة المدرسية ما يلي :-

١- النمط الاستبدادي (الدكتاتوري).

٢- النمط السائب (الفوضوي) .

٣- النمط الديمقراطي .

٤ـ النمط الشعبي.(العجيلي،١٩٨٢، ٣٣)

١ - النمط الاستبدادي (الدكتاتوري):

يلعب المدير في هذا النمط الدور الرئيسي داخل المدرسة، و يحصر جميع السلطات و الصلاحيات بيده، و ينفرد بسلطة اتخاذ القرار، و يجبر كل من المعلمين و العاملين على طاعة أوامره بدون مناقشة أو تردد، حيث يضع في ذهنه تصورًا معيناً للمدرسة ، يرسم له الخطط و السياسات للوصول إلى الصورة التي يرغب فيها، و المدير الذي يتبنى هذا النمط يظهر الود، و الترحيب، لمن يتفق و سلوكه أي من يطيعه، و يظهر الخصام ، وعدم الرضا

لمن يخالف رأيه، ويتصف هذا النمط بالتسلط ، والإكراه في تسيير شؤون العمل عن طريق اتخاذ القرارات المركزية ، وتتصف شخصية القائد بالدكتاتورية دون اعتبار لآراء الآخرين ، والتدخل المباشر في تفصيلات العمل وجزيئاته.

ومدير المدرسة من هذا النوع ينظر إلى الإدارة المدرسية على أنها عملية إصدار للقرارات، و التعليمات، و الرقابة، و المتابعة للتأكد من تنفيذها، وهو متحمس لعمله يريد تسيير المدرسة بدقة و نظام، وهو لا يهتم بالعلاقات الإنسانية، لذلك لا يلقى القبول التام ممن يعملون في إطار إدارته من معلمين وعاملين و تلاميذ.(الخواجا، ٢٠٠٤، ٣٣)

٢- النمط الفوضوي (السائب):

يعتبر هذا النمط من الإدارة المدرسية معاكسا تماما للنمط الاستبدادي، إذ يتميز بالمغالاة في إعطاء الحرية للمعلمين و الطلاب، و المدير في هذا النمط لا يصدر قراراً مستقلاً بناءً على رأيه، كما أن قراراته لا يكون لها دور في توجيه المعلمين، و يتجنب إعطاء المدرسين رأيه لكي لا يقيد حريتهم أو يتدخل في عملهم، فكل فرد داخل المدرسة له الحرية في أداء عمله بالطريقة التي يراها مناسبة ووفق الأسلوب الذي يميل إليه.(عياصرة،٢٠٠٦، ٤٩)

ويرى مدير المدرسة في هذا النمط، أن دوره في المدرسة هو توفير جو ملائم و بيئة مدرسية، تسمح بقيام التدريس الناجح، وهو يدعو أعضاء الهيئة التدريسية باستمرار لعقد الاجتماعات التي يسمح فيها لكل فرد بالإفصاح عن رأيه، وهو يسأل المعلمين دائما عن المشاكل التي تواجههم دون أن يحاول إيجاد الحلول لهذه المشاكل، والعمل بهذه المدرسة غير منظم . فالمسؤوليات غير محددة، والأدوار غير معروفة، والفوضى والتسيب تسودان هذا النمط الإداري، وتنعدم فيه روح العمل الجماعي، وسياسة الإدارة في هذا النمط لا تتضمن أي حزم، ولا تظهر فيها روح القيادة، ولا توجد ضوابط محددة تحكم المدرسة التي تسير على هذا النمط ، فالتخبط و العشوائية وعدم الوضوح في التخطيط هو الطابع الذي يغلب على هذا النمط.(فالوقي،١٩٨٧، ٨٣)

٣ــ النمط الديمقراطي:

يعتبر الكثير من علماء الإدارة المحدثين أن هذا النمط من الإدارة المدرسية من أنسب الأنماط الإدارية، وأكثرها مسايرة للحاجات الإنسانية، حيث يهدف هذا النمط إلى خلق نوع من المسؤولية لدى المعلمين والعاملين بالمدرسة، وإشاعة روح العمل الجماعي، والتشاور في جميع الشؤون التي تتعلق بسير العملية التعليمية داخل المدرسة، مما يسهم في رفع الروح المعنوية للمرؤوسين، ويزيد من فاعليتهم ومحبتهم في العمل، وتسود في هذا النمط العلاقات الإنسانية، وتظهر فيه روح الجماعة، و تتضح في هذا النمط الأدوار والمهام، وتحدد المسؤوليات والواجبات.(أبو فروة،١٩٩٦، ٣٤)

إن مدير المدرسة في النمط الديمقراطي، يؤمن بأن الديمقراطية أسلوب ناجح في تسيير المدرسة، ويعقد المدير في هذا النمط اجتماعات المدرسة التي قد يرأسها وقد لا يرأسها، ويتم في هذه الاجتماعات مناقشة المشاكل ومحاولة حلها في جو يسود فيه التشاور ، والرأي الجماعي المنفتح ، وهو في ذلك يعامل المعلمين على قدم المساواة مع الأخذ بمبدأ الفروق الفردية في تحديد الاختصاصات، والمسؤوليات ، والواجبات.

ففي هذا النوع يعتبر مدير المدرسة نفسه عضوا في أسرة المدرسة، وأن بقية المجتمع المدرسي يعملون معه ، ولا يعملون عنده ، فهو يؤمن بأن الديمقراطية في الإدارة ليست شعارا يرفع ، بل نظام حياة و أسلوب عمل يطبق. (شعلان، وآخرون،١٩٨٧، ١١)

والإدارة المدرسية الديمقراطية هي التي تشجع على تكوين الاتحادات الطلابية، على أن يكون لها دستور مكتوب، وأن تشارك في إدارة المدرسة، وأن تشجع قيام تنظيمات المعلمين، ومجالس الآباء، فهي لا تضع قيود على المعلمين، والآباء، والطلاب، كما تهتم بسيادة الاحترام بين كل المتصلين بالإدارة، وتعاملهم معاملة كريمة، وتعمل على توفير تنظيم فعال، وذلك عن طريق أقل حد ممكن من الصراعات والاختناقات اليومية في العمل، والتدفق السريع للمعلومات من أسفل والتعليمات من أعلى، ومعاونة المدير بالمشورة، وتفاعل الأفراد مع المنظمة.

(هواري،١٩٧٦، ٢٤٣)

والقائد الديمقراطي هو الذي يشجع الآخرين ويقترح ولا يملي ، ويترك للآخرين حرية اتخاذ القرار ، واقتراح البدائل ، والحلول ، ويراعي مطالب الآخرين ورغباتهم ، ويعمل على تنمية العاملين ، ويسعى أيضا إلى تنمية نفسه ويفوض بعض السلطات لمعاونيه الأكفاء ، ويعمل على إشباع حاجات العاملين معه ، ويتخذ قراراته بعد استشارة العاملين معه ، ويفترض أن يزيد العطاء في ضل القائد الديمقراطي ، بسبب رضا العاملين وحماسهم.(الخطيب، وآخرون،١٩٨٧، ٣٨)

٤ــ النمط الشعبي:

يعتمد نجاح الإدارة في هذا النمط على المشاركة الشعبية لأفرادها، والتخطيط العلمي القائم على الأسس العلمية الصحيحة، ويعتبر هذا النمط من الإدارة المدرسية ضمان حقيقي لسرعة و تكامل و دقة الأعمال التي يتم من خلالها تحقيق الأهداف الموضوعة، حيث يتم تحديد الاحتياجات و وضع الخطط، و تحديد آلية التنفيذ في جو جماهيري يعمل فيه الكل وفق ما يحدد له من صلاحيات و واجبات، ويتميز هذا النمط من الإدارة بأنه، يسير وفق توجيه جماهيري أفرزه الاختيار الحر المباشر لمن يتولى مهمة مدير المدرسة وفق ضوابط و شروط معينة، كما يتميز هذا النمط من الإدارة المدرسية بأنه يعتمد على أسلوب الرقابة الشعبية، و تمكين الجماهير من ممارسة السلطة ورسم السياسات والتخطيط للتعليم داخل المدرسة، والتأكيد على مبدأ الرقابة والمتابعة في التنفيذ.(فالوقي،١٩٨٧، ٨٤)

الإعداد المهني والتأهيل العلمي لمديري المدارس الثانوية اليمنية:

على الرغم من أن التدريب أثناء الخدمة هو أحد الحلول الناجحة لرفع مستوى العاملين بالإدارة المدرسية، إلا أن ذلك يتطلب أن يكون المشتركون في أي برنامج تدريبي يحملون مؤهلات مناسبة لاستيعابه، وامتلاك الصفات الضرورية لقيادة العمل الإداري المدرسي، وأخيراً ضرورة تطبيق وممارسة المعارف والمهارات التي يحصلون عليها أثناء التدريب، وإلا فإن التدريب أثناء الخدمة يصبح هدراً للجهد والمال والوقت دون أي مردود ملموس على

تطوير العمل الإداري المدرسي.

ومن خلال إطلاع الطالب على المسح التربوي الشامل للأعوام (٩٨/٩٩/٢٠٠٠/٢٠٠١) تبين أن المستوى النوعي لمديري المدارس في اليمن من حيث التأهيل كان على النحو الآتي:

- إن (٨٠.٤%) من مديري المدارس يحملون مؤهلات في مستوى مراحل التعليم العام (ابتدائية، إعدادية ، ثانوية) يتركز (١١.٢%) منهم في المرحلة الثانوية.
- إن هناك أكثر من (٧٠%) من مدراء المدارس غير تربويين، (٥%) لا يحملون أي مؤهلات دراسية منهم (١%) في المرحلة الثانوية.
- إن نسبة (٦١.٥%) من مدراء المدارس المشتركة (أساسي وثانوي) مؤهلاتهم دون الشهادة الجامعية (ابتدائي ، إعدادي ، ثانوي ، دبلوم) (وزارة التربية والتعليم، ٩٨/٩٩/٢٠٠٠/٢٠٠١).

كما توضح دراسة (علي) أن تدني المستوى النوعي لمديري المدارس في اليمن يرجع إضافة إلى ما سبق ذكره آنفاً إلى عدد من العوامل أهمها:

- قصور فاعلية الاختيار لمديري المدارس والارتجال والعشوائية في قضية الاختيار والابتعاد عن التعيين بالشروط المحددة في اللوائح.
- قصور مستوى التدريب في أثناء الخدمة، حيث أنه لا يرقى إلى المستوى المطلوب سواء من حيث برامج التدريب أو من حيث الفترة الزمنية.
- عدم التنسيق مع كليات التربية في تقديم دورات تدريبية قبل الخدمة.
- قصور فاعلية الرقابة الإدارية من قبل الإدارة التعليمية.
- عدم الاهتمام بالنمو المعرفي والتثقيف الذاتي، بهدف مواكبة التطور الحاصل في التربية، وفي مجال الإدارة التربوية الحديثة.
- ضعف العلاقة المتبادلة بين الإدارة المدرسية والمجتمع (علي، ٢٠٠٣, ١٣٢-١٣٣).

ويشير (الحاج) إلى وجود ضعف كبير في تدريب وتنمية مهارات وقدرات مديري المدارس والكوادر الإدارية الأخرى في اليمن، ويذكر مثالاً بأنه في العام (٩٨/٩٩) تم تدريب (٢١١) مديراً ومديرة، أي ما نسبته (٢%) فقط من إجمالي مديري مدارس التعليم العام، علماً بأن غالبية المديرين غير تربويين، وغير مؤهلين جامعياً (الحاج، ٢٠٠٢, ٩٥-٩٧).

ومن خلال عمل الطالب في مجال التربية والتعليم لاحظ فضلاً عما سبق انشغال مديري المدارس ووكلائهم بأمور خاصة وعامة خارج المدارس، وكذلك خضوع الإدارة المدرسية إلى ضغوط ومؤثرات سياسية واجتماعية كثيرة تعيق فاعليتها وتطور أدائها.

وتجدر الإشارة إلى انه يتم تدريب مديري المدارس في اليمن عن طريف قطاع التدريب والتأهيل التابع لوزارة التربية والتعليم، وتتبع هذا القطاع إدارات متخصصة في التدريب تسمى إدارة التدريب، وله مكاتب في كل إدارة عامة في التربية والتعليم في محافظات الجمهورية اليمنية إضافة إلى وجود بعض المنضمات الدولية الداعمة لتطوير العملية التعليمية في اليمن، حيث تعنى تلك المنضمات بإجراء دورات تدريبية لمديري المدارس والكادر التعليمي بشكل عام، ومن ابرز تلك المنضمات الصندوق الاجتماعي للتنمية ومنضمة الـ(Gtz) إلا أن تلك الدورات التدريبية لازالت محدودة ولم تصل إلى المستوى المطلوب.

التطور التاريخي للإدارة المدرسية في اليمن:

من خلال اطلاع الطالب على الأدبيات التي تناولت التطور التاريخي للإدارة المدرسية في اليمن يمكن تناول الموضوع على النحو الآتي:

أ- فترة ما قبل ثورتي ٢٦ سبتمبر ١٩٦٢م و١٤ أكتوبر ١٩٦٣م:

كانت اليمن خلال تلك الفترة ترزح تحت سياج منيع من الجهل والفقر والمرض، وانعكس ذلك على مجال التربية والتعليم الذي اقتصر على نظام (المعلامة)*، وبعض المدارس الدينية في الشمال، والأربطة في الجنوب، ولم يكن هناك هيكل تنظيمي، أو إدارة مدرسية بالمعنى المتعارف عليه حالياً، وإنما كان هناك على المستوى المركزي إدارة محددة تسمى وزارة المعارف يشرف عليها الوزير، وعلى مستوى اللواء (المحافظة) يوجد مكتب يطلق على المسؤول عنه مدير المعارف في اللواء وهو المسؤول عن المكاتب المدرسية، كما لم يكن هناك إدارة مدرسية على المستوى الإجرائي عدا مدير المدرسة الذي يعدّ المدبر لكل الأمور (غانم، ١٩٨٩, ٨-٩).

وبعد دخول الإنجليز لعدن عام (١٨٣٩)، ونظراً لحاجتهم إلى كوادر تخدم مصالحهم في

* المعلامة: مجموعات من الطلبة تدرس تحت شجرة أو في مسجد أو في مكان بسيط في مجموعة واحدة.

محمية عدن، أدخلت بعض الإصلاحات في الإدارة التعليمية وامتدّ أثرها فيما بعد إلى المحميات الأخرى في الجنوب مثل أبين، ولحج، والضالع، وحضرموت، وذلك من خلال افتتاح عدد محدود من المدارس في هذه المحميات، ورغم اختلاف النظام التعليمي بين محمية وأخرى إلا أن الشكل التنظيمي للإدارة التعليمية قد تمثل بدوائر وأقسام ووحدات إدارية صغيرة كونت في مجموعها ما كان يُعرف بوزارة المعارف الاتحادية يُشرف عليها الوزير (علي، ٢٠٠٣, ١١٥).

ب- فترة ما بعد ثورتي ٢٦ سبتمبر ١٩٦٢ و١٤ أكتوبر ١٩٦٣:

يمكن تقسيم هذه الفترة إلى أربع مراحل من حيث واقع الإدارة المدرسية:

المرحلة الأولى من ١٩٦٢- ١٩٦٩:

ويمكن أن يطلق على هذه المرحلة مرحلة البناء والتكوين، فقد بدأت الإدارة المدرسية في اليمن بالتوجه إلى الأخذ بالأساليب الحديثة في الإدارة المدرسية اعتماداً على البعثات العربية المصرية أولاً ثم البعثات العربية السورية والعراقية، وذلك في وضع اللوائح والقوانين المنظمة للمدارس، إلا أن عمل هذه البعثات كان بمعزل عن العنصر اليمني، ولم تعمل على إشراكه معها في تحمل مسؤولية العملية التربوية والتعليمية، كما أن نشاطها كان محصوراً في المدن الرئيسة، وعلى الرغم من وجود جهاز إداري يمني يعمل معها إلا أنه لم يستفد من الخبرات الإدارية والفنية منها، بسبب أن كل فئة كانت تعمل وكأنها مستقلة عن الأخرى (الأغبري، ٢٠٠٣, ٩٢)، (المهلل، ١٩٩٩, ٥٨).

المرحلة الثانية من ١٩٧٠- ١٩٧٥:

وقد شهدت هذه المرحلة تقدماً كبيراً على المستوى التربوي و التعليمي وإن لم يكن بالمستوى المطلوب، ومن أهم التطورات التي شهدتها هذه المرحلة تخريج الأفواج الأولى من كليتي التربية في جامعتي صنعاء وعدن، حيث عملت وزارة التربية والتعليم على توزيع بعض هؤلاء المخرّجين على إدارة المدارس بمختلف مراحلها (الأغبري، ٢٠٠٣, ٩٣).

وفي عام (١٩٧٤م) صدر قرار مجلس القيادة رقم (٢٢) في شمال اليمن سابقاً بشأن قانون التعليم العام، ويَعدُّ هذا القانون خطوة متقدمة تعالج قضايا التربية والتعليم بأسلوب علمي،

وإصدار لوائح تنظيمية ميسرة، وقد حدد القانون المذكور أهداف المدارس في مراحل التعليم العام ولكنه لم يحدد واجبات العاملين في المدارس (مدير المدرسة، وكيل المدرسة، المعلم، الموجه)، لأن اليمن حينئذٍ كانت لا تزال تعتمد على البعثات التعليمية العربية بنسبة (٨٥%) (وزارة التربية والتعليم، ١٩٨٩).

أما في جنوب اليمن سابقاً فقد حدثت تغييرات متلاحقة في مجال التربية والتعليم منها التدريب التعريفي الذي يهدف إلى تعريف كافة الشرائح التربوية بالتغييرات الجديدة ودورها في هذه التغيرات ... ولعل أضخم البرامج التعريفية التي نُفذت كانت تلك التي حدثت في صيف الأعوام (١٩٧٦، ١٩٧٧، ١٩٧٨، ١٩٧٩)، كما أخضعت كافة البرامج التدريبية في أثناء الخدمة لبناء كادر التوجيه الفني، وإعداد المعلمين، وإعادة تدريب مديري المدارس الموحدة، حيث تم خلال هذه الفترة تدريب آلاف الموجهين والمدراء والمعلمين (العيدروس، ١٩٨٧, ٥٠).

المرحلة الثالثة من ١٩٧٦-١٩٨٩:

وأهم الإنجازات في هذه المرحلة فيما يتعلق بشمال اليمن سابقاً ما يأتي:

أ- إعادة تنظيم وزارة التربية والتعليم، ووضع هيكل جديد لها وفقاً للقانون رقم (١٣٦) لسنة (١٩٧٦).

ب- وضع أول خطة خمسية على المستوى الوطني شملت كل قطاعات الدولة المختلفة بما فيها قطاع التربية والتعليم، وكان من أبرز معالمها في مجال الإدارة المدرسية تحقيق الآتي:

١-رفع مستوى الكفاءة الإدارية في وزارة التربية والتعليم ومكاتبها بالمحافظات والمؤسسات التعليمية والتدريبية التابعة لها.

٢- تطوير التدريب أثناء الخدمة من خلال إنشاء مشروع تدريبي للمعلمين، والقيادات التربوية أثناء الخدمة عام ١٩٧٦.

٣- العمل على تطوير أسلوب التدريب، والتوسع في مهامه وفقاً لمتطلبات الواقع الميداني (المهلل، ١٩٩٩, ٦١-٦٣).

أما فيما يتعلق بجنوب اليمن سابقاً، فيمكن تحديد الإنجازات التربوية خلال هذه المرحلة على النحو الآتي:

- إلحاق كافة خريجي دور المعلمين وخريجي قسم الدبلوم في كلية التربية العليا بدورات التدريب أثناء الخدمة.

- صدور قانون المعلم رقم (١٣) لسنة ١٩٨١ الذي تناول العاملين في مجال التربية، من حيث شروط مزاولة كل منهم لمهنته، والواجبات المكلف بها، والمزايا العينية التي يستحقها كل منهم.

- وضع خطة خمسية تضمنت رفع الكفاءة الإدارية، وبناء القيادات التربوية بمستوياتها المختلفة، وكذلك رفع كفاءة الوظائف الإشرافية (العيدروس، ١٩٨٧, ٥٠).

المرحلة الرابعة من ١٩٩٠ حتى الوقت الحاضر:

وهي المرحلة التي تم فيها تحقيق الوحدة اليمنية في (١٩٩٠/٥/٢٢)، وتم توحيد نظامي التعليم ودمجهما في نظام تربوي وتعليمي واحد، وإنجاز العديد من اللوائح والتنظيمات والقرارات المتعلقة بالإدارة المدرسية، إلا أن العاملين في الإدارة المدرسية في مراحل التعليم العام تم إعدادهم أصلاً كمعلمين ومعلمات، ولم يأخذوا دورات في الإدارة المدرسية باستثناء بعضٍ منهم الذين سبق وأن اشتركوا في دورات داخلية أو خارجية أو من لهم سنوات خبرة في العمل الإداري المدرسي. ورغم وجود اللوائح والتعليمات الداخلية التي تحدد اختصاصات ومسؤوليات مختلف الوظائف الإدارية والفنية في المدرسة، إلا أن تلك اللوائح والتعليمات لم تستقر بعد ولم تعمم، ولا يوجد من يتابع تنفيذها في الميدان ولم يحاسب المخالفون لها، فضلاً عن أن العاملين في المدرسة لم يستوعبوا بعدُ تلك اللوائحَ والتعليمات، لذلك يسهل اختزال وظائف التنظيم المدرسي وتداخل الاختصاصات في أغلب الأحيان (الحاج، ٢٠٠٢، ٩٠-٩١).

معايير وأسس اختيار مديري ومديرات المدارس في اليمن ومدى تطبيقها عملياً:

تجدر الإشارة بأن الإدارة المدرسية في الجمهورية اليمنية هي الوحدة المختصة بتنفيذ السياسات وتهيئة الشروط اللازمة لتحقيق الأهداف التي يدين بها المجتمع اليمني و على هذا الأساس فهي ليست تنظيماً لتسيير الفعاليات الإدارية ذات الطابع الرتيب، بل جهد منظم يعتمد على التخطيط والتنظيم والتنسيق والمتابعة والتقويم، يتجه نحو الطالب وأساليب إعداده،

والمجتمع المحلي وآليات تطويره في لاتجاهات التي تحقق الأهـداف التربويـة المرسـومة (القيسي وعبد الواحد، ١٩٩٦، ١٥٥).

ومرت الإدارة المدرسية في اليمن بخطوات تدريجية في جميع الجوانب بما في ذلك معـايير وأسس وأساليب وطرق اختيار مديري المدارس فقد أخذت لوائحها وأنظمتها من دول عربيـة صديقة وشقيقة منها جمهورية مصر العربية، وجمهوريـة العـراق، والجمهوريـة العربيـة السورية وقد اختلفت أسس ومعايير اختيار مديري المدارس من مرحلة لأخرى ومن محافظة إلى أخرى ولاسيما قبل الوحدة اليمنية المباركة وفيما يلي تفصيل لتلك المعايير قبـل الوحـدة وبعدها:

١- في المحافظات الشمالية (قبل الوحدة):

فقد ورد في القانون رقم (١٣) لسنة ١٩٨١م الصادر عن وزارة التربية والتعلـيم أن تتـوفر فيمن يشغل وظيفة مدير مدرسة إعدادية أو ثانوية الشروط الآتية:

١- أن يحمل مؤهلاً جامعي.

٢- أن تكون قد مضت على خدمته في التدريس ثلاث سنوات.

٣- أن يكون قد عمل في وظيفة وكيل مدرسة لمدة لا تقل عن سنتين.

٤- ألا يقل تقويمه في التقارير السنوية عن جيد جداً.

٥- أن يكون قد اشترك في دورة تدريبية في مجال الإدارة المدرسية.

٦- أن يثبت قدرته في القيام بالعمل الإداري بالمدرسة.

إلا أنه يلاحظ أن هذه الأسس والمعايير لم يؤخذ بها عند التعيين إلا ما ندر، وتسـتند بعـض التعيينات إلى نوع من العلاقة القائمة مع المسؤولين في الوزارة ومكاتب التربية (الأغبـري، ١٩٩٣، ٣٢٢).

وقد عملت وزارة التربية والتعليم على وضع لوائح خاصة بالمدارس الابتدائيـة والإعداديـة والثانوية التي تم فيها تحديد الشروط والمواصفات الواجب توافرها فيمن يشغل وظيفة مـدير مدرسة كما يأتي:

١- شهادة جامعية مع مؤهل تربوية أو شهادة جامعية فقط.

٢- حضور دورات في الإدارة المدرسية.

٣- أن يكون قد عمل وكيلاً لمدرسة لمدة سنتين على الأقل.

٤- أن يكون حسن السيرة والسلوك، ألا تكون قد صدرت ضده أحكام تأديبية.

٥- في حالة الضرورة يجوز الترشيح لمدير المدرسة من العاملين في حقل التدريس دون أن يعمل وكيلاً للمدرسة.

٦- أن يكون نصابه في التدريس أربع حصص في الأسبوع ليبقى على اتصال مستمرة بالعملية التربوية (الأغبري، ١٩٩٤، ٢٠).

٧- وإذا تم الفحص لهذه المعايير والأسس في أرض الواقع نجد أنها كانت ولا تزال معايير نظرية حيث أن معظمها لم يلق اهتماماً في الميدان العملي عند التطبيق، بل أن الواقع بعيد عنها عند التعين لمديري المدارس، بل لا يستبعد أن تكون لجان التعيين وبعض مديري مكاتب التربية يجهلون هذه المعايير والأسس وإذا كانت ظاهرة التعيين بعيداً عن هذه المعايير تعد ظاهرة سلبية فإن الأسوأ من ذلك أن تظل العديد من المدارس لاسيما في الأرياف اليمنية دون إدارة مدرسية.

٢- معايير اختيار مديري المدارس في المحافظات الجنوبية (قبل الوحدة):

بموجب المادة السابعة من اللائحة المدرسية الصادرة في عام ١٩٧٣م فقد تحددت الشروط اللازم توافرها في الشخص المرشح للإدارة المدرسية على النحو الآتي:

١- أن يكون غير معاد للثورة ومدعماً لبرنامج الثورة الوطنية الديمقراطية.

٢- أن يكون حاصلاً على تأهيل تربوي محلي أو خارجي لمدة لا تقل عن عام دراسي واحد.

٣- أن يكون مؤهلاً جامعياً تربوياً، ويمتلك خبرة كافية في التدريس.

٤- أن يكون متطوراً في فكره أو ملماً بالاتجاهات التربوية الحديثة.

٥- أن يكون ذا شخصية قوية، وله علاقات ونشاطات اجتماعية حسنة وملموسة ويكون عالماً بالشؤون الإدارية (وزارة التربية، ١٩٧٥، ١٢٩).

٣- معايير اختيار مديري المدارس في الجمهورية اليمنية (بعد قيام الوحدة):

بعد قيام دولة الوحدة في ٢٢ من مايو عام ١٩٩٠م تم دمج وزارتي التربية والتعليم في الشطرين في وزارة واحدة.

وفي الاجتماع الموسع للقيادات التربوية بوزارة التربية والتعليم تم مناقشة أوضاع الإدارات التربوية والمدرسية، فقد حددت الوثيقة: أن مدير المدرسة هو المسؤول الأول عن إدارة المدرسة والموجه المقيم فيها من خلال تنظيمها وتوجيه العمل التربوي والتعليمي والثقافي فيها، ويتطلب منه توافر الشروط الآتية:

١- حاصل على شهادة (بكالوريوس) متخصص في التربية أو شهادة جامعية على الأقل بغض النظر عن مستوى المرحلة التعليمية للمدرسة المعين بها.

٢- كإجراء مرحلي يجوز للجنة العليا قبول مستويات تأهيلية أدنى من شروط المادة (٤) وذلك في المناطق التي تنعدم فيها الكوادر المؤهلة المطلوبة للإدارة المدرسية على النحو الآتي:

أ) شهادة ثانوية عامة + تدريس لمدة عامين + دورة تدريبية أو أكثر في الإدارة المدرسية.

ب) شهادة ثانوية عامة + تدريس لمدة ثلاث سنوات + دورة تدريبية أو أكثر في الإدارة المدرسية.

ت) دبلوم معلمين أولى + تدريس لمدة خمسة أعوام + دورة تدريبية أو أكثر في الإدارة المدرسية.

ث) دبلوم معلمين أولى + تدريس لمدة خمسة أعوام + دورة تدريبية أو أكثر في الإدارة المدرسية.

ج) شهادة ابتدائية عامة + تدريس لمدة عشرة أعوام + دورة تدريبية في الإدارة المدرسية.

٣- أن يكون يمنياً مخلصاً للثورة اليمنية واعياً لقضايا بلاده ومشاركاً في تحقيق الأهداف العامة الوطنية.

٤- أن يكون ذا شخصية قوية متحلياً بالأخلاق الحميدة وقدوه حسنة لمجتمعه ولزملائه وطلابه في العمل والسلوك.

٥- أن يكون في المستوى العلمي والتربوي المطلوب لمدرسي مدرسته كحد أدنى وذا خبرة في التدريس لا تقل عن خمس سنوات (الأغبري، ١٩٩٤، ٢٣-٢٤).

وفي ١٩٩٧/٧/٢٨م أصدرت وزارة التربية والتعليم قراراً وزارياً رقم (١٥٠) لسنة ١٩٩٧م بشأن العمل باللائحة المدرسية، وقد اشتملت تلك اللائحة على معايير وأسس وأساليب اختيار مديري المدارس ووكلائهم في الجمهورية اليمنية، وهي أكثر تطوراً من المعايير السابقة على الرغم من بقاء بعض المعايير السابقة ضمنها، وسنذكرها فيما يأتي:

مادة (٣٤) يشترط فيمن يعين بوظيفة مدير مدرسة أو وكيل مدرسة الصفات الآتية:

أ) الصفات الشخصية:

يشترط فيمن يشغل وظيفة مدير أو وكيل مدرسة أن تتوافر فيه جملة من الصفات الخلقية والذهنية والإبداعية والفنية والاستعدادات أهمها:

١- التمسك بالقيم والتعاليم الإسلامية عموماً والاستقامة في السلوك، والخلق الحميد في معاملة الناس والمحبة الصادقة للوطن، وخدمة المجتمع، من خلال الجد والمثابرة والعمل الدؤوب في سبيل الصالح العام، والترفع عن الممارسات التي تسيء إلى طبيعة العمل التربوي وأهدافه النبيلة.

٢- الالتزام بالقوانين والأنظمة النافذة واحترام العادات والتقاليد والأعراف اليمنية الأصيلة.

٣- توفر الاستعداد النفسي والقدرة الجسمية لتحمل أعباء ومشاق العمل التربوي والإداري والتأثير الاجتماعي، وتوفر السمات الشخصية التربوية، ومنهجية العمل الجماعي التعاوني الديمقراطي والنظرة الاستيعابية المتسامحة مع كافة المعنيين في المدرسة من معلمين وإداريين وفنيين وتلاميذ وطلاب والابتعاد عن التعصب الأعمى والتمييز الشخصي الضيق وعدم ممارسة أي نشاط حزبي في المدرسة (وزارة التربية، ١٩٩٨، ١٠).

ب) التأهيل العلمي والخبرة:

١- يشترط فيمن يرشح مدير مدرسة أو وكيل مدرسة أن يكون حاصلاً على شهادة (بكالوريوس أو ليسانس) في التربية أو شهادة جامعية على الأقل بغض النظر عن مستوى المرحلة التعليمية للمدرسة المعنية.

٢- يجوز قبول مستويات تأهيلية أدنى من ذلك إذا استدعت الضرورة في المناطق التي تنعدم

فيها الكوادر المؤهلة وفقاً للأسس المتبعة في القوانين واللوائح النافذة (المصدر السابق، ١٩٩٨، ١٠).

٤- أن يكون ذا خبرة في التدريس وفقاً للشروط المنصوص عليها في القوانين واللوائح النافذة.

٥- أن يكون المرشح من بين العاملين في المدرسة الذين تنطبق عليهم الشروط فإن لم يتوفر من تنطبق عليه الشروط فيرشح من المدارس المجاورة للمدرسة في إطار المديرية.

يتم تعيين مدير المدرسة بناءً على ترشيح من مدير التربية والتعليم بالمديرية وموافقة مدير عام التربية والتعليم بالمحافظة ويصدر بشأنه قراراً من الوزير أو من يفوضه في الوزارة أو مكتب التربية بالمحافظة (المصدر السابق، ١٩٩٨، ١١).

إن المقارنة بين هذه اللوائح والقرارات ومضمون ما ورد فيها والأنظمة، وبالأخص فيما يتعلق بتحديد الأسس والمعايير الشخصية والتأهيلية والإدارية التي ينبغي التقيد بها عند الترشيح للقيام بأعمال الإدارة المدرسية، وبين ما ورد في اللوائح التنظيمية السابقة للمدارس الابتدائية أو الإعدادية (أو الثانوية) أو ما ورد في قانون المعلم من شروط ومواصفات، تظهر بأن تقدماً قد طرأ على هذه العملية، سواءً أكان من حيث الصفات الشخصية أم من حيث التأهيل والخبرة أو من حيث نظام الاختيار أم غير ذلك، وهذا انعكاس طبيعي للتطورات التي شهدتها العملية التربوية والتعليمية بشكل عام والإدارة التعليمية والمدرسية بشكل خاص بعد قيام الوحدة اليمنية في ٢٢ مايو سنة ١٩٩٠م، والذي من شأنه لو أحسن تنفيذه أن يعطي العملية التربوية والتعليمية في الجمهورية اليمنية دفعة جديدة، وذلك باتجاه الإنتقال بهذه العملية من مرحلة الكم إلى مرحلة الكم والكيف معاً، لاسيما إذا ما تم التعامل أو العمل بهذه القرارات والأنظمة والتقيد بما ورد فيها من ضوابط بعيداً عن أية اعتبارات شخصية أو حزبية أو مناطقية أو قبلية أو غير ذلك، كونها مواقع أو وظائف فنية وليست سياسية وبالأخص على صعيد الإدارة المدرسية التي أصبحت صفات وشروط شاغليها بموجب اللوائح والأسس والمعايير الواردة فيها واضحة ولا لبس فيها (عوض، ١٩٩١، ٥٥).

مدى تطبيق معايير اختيار مديري المدارس في الجمهورية اليمنية:

على الرغم من وجود أسس ومعايير اختيار مديري المدارس في الجمهورية اليمنية إلا أنه لا

يعمل بها عند التعيين، وقد كشف الواقع ذلك من خلال نتائج المسح التربوي وغيرها.

فمثلاً لو أخذنا معياراً واحداً من معايير الاختيار وهو حصول مدير المدرسة على الشهادة الجامعية فقد بين المسح التربوي ١٩٩٩/٩٨م، أن حوالي ٨٠.٢% من مديري مدارس الجمهورية لا يحملون مؤهلات جامعية، أما الحاصلون على المؤهلات الجامعية فأعلى فهم حوالي ١٩.٧% من مديري مدارس الجمهورية اليمنية، وليس جميعهم يحملون مؤهلات جامعية تربوية، ومما يزيد الموضوع سوءاً أن المسح التربوي بين أن أكثر من ١٧% من مدارس الجمهورية غير مغطاة أساساً بمدراء مدارس (وزارة التربية، ١٩٨٨-١٩٩٩، ٩٥).

كما تعاني الإدارة التعليمية والمدرسية من سوء التخطيط والتنظيم والتوجيه في مجال التعليم، وهذا يعود إلى عدم وجود مقاييس موضوعية في اختيار القادة التربويين سواء على مستوى ديوان الوزارة أو مكاتب التربية في المحافظات وإدارة المدارس.

ونجد أن ميدان الإدارة بشكلعام والإدارة المدرسية بشكل خاص مليء بالمشكلات ومنها:

ضعف الاستعداد الشخصي للإدارة والقيادة لدى بعض مديري المدارس والإدارات التعليمية وهذا يعود إلى سوء الاختيار من قبل المسؤولين (الأغبري، ١٩٩٣، ٣٢٤).

إن معايير الاختيار تخضع غالباً للحزبية والقبلية والمناطقية، حيث تسعى بعض الأحزاب إلى مد نفوذها من خلال تعيين مدراء المدارس المنتمين إليها ضاربة بالمعايير النظرية للاختيار عرض الحائط، فمن يريد منصباً في إدارة المدرسة فيتشرط مثلاً الانتماء إلى حزب معين أو طبقة معينة، فإذا تعين مدير لمدرسة فإنه يظل آلة في يد تلك القبيلة أو ذلك الحزب، لأن ذلك هو الضمان لاستمراره في المنصب مهما كان جهلة أو قصوره في الجوانب الإدارية فيحول المدرسة التي يديرها إلى مسرح من الفساد الإداري حتى لو أدى ذلك إلى الأضرار بالاجيال التي يديرها، كل ذلك يحدث مع أن هناك كفاءات قيادية يمكن أن تقود المدارس بنجاح ولكنها تحجب أو تبعد لتحل محلها إدارات موالية.

وقد يتم الاختيار دون ترشيح مبدأي من قبل مديري التعليم و دون وضع ملفات ومعلومات عن مدراء المدارس قبل الاختيار، ومن دون تزكيات من أطراف متخصصة تربوياً ومن دون مقابلة شخصية للمرشحين "عن طريق لجنة متخصصة في الوزارة" (العارف وعبد الله، ٢٠٠٠، ١٤٧).

كما أن الصداقة والمعرفة الشخصية عاملان أساسيان في الاختيار.

إن ابتعاد الاختيار لمديري المدارس عن الأسس والمعايير العلمية الدقيقة الموضوعية يُعد مشكلة خطيرة تواجه اليمن وتحول دون تنفيذ خطط التنمية، فالمعايير النظرية موجودة ومعظم الكفاءات الإدارية موجودة، ولم يبق إلا تنفيذ اللوائح والقرارات والأنظمة المتعلقة بذلك، ولو بطريقة تدريجية.

وقد كشفت التطبيقات العملية وملاحظات الباحث الميدانية كثيراً من السلبيات النابعة من عدم سلامة طرق واساليب اختيار مديري المدارس في اليمن، بحيث لا يتسع المقام هنا لحصر تلك السلبيات الكثيرة التي تحتاج إلى دراسة مستفيضة.

معايير الاختيار القديمة لمديري المدارس:

بالنسبة للاختيار يجب أولاً تجنب الأساليب القديمة والتي ثبت أنها سبب رئيسي في فشل الإدارة المدرسية في إدارة مسؤولياتها وواجباتها بنجاح وهذه الأساليب المتبعة كانت تقوم على:

١- اختيار مدير المدرسة من بين المعلمين الذين لهم مدة طويلة في الخدمة، وهي عبارة عن ترقية بغض النظر عن ملائمة ذلك أو عدم ملاءمته للعمل المهم المقدم عليه.

٢- عدم الحصول على الإعداد الإداري والمهني بهذا النوع من العمل قبل الخدمة والذي قد يستمر عليه بعد استلام خدمته.

٣- تعيين من ثبت فشله في التدريس لتجنب سلبياته في التدريس.

٤- تحويل العدد الزائد من المعلمين إلى منطقة بها نقص في الإداريين لهذا النوع من الوظائف والنتيجة الطبيعية أن الإدارة المدرسية وما تحتويه من جوانب إدارية وفنية واجتماعية وضعت في أيدي أفراد غير مؤهلين (الحبيب، ١٩٩٦، ٢٥٧).

معايير الاختيار الموضوعية لمديري المدارس:

من أجل الدفع بمستوى العملية التعليمية من خلال المدرسة والتي تعد القاعدة العريضة ضمن الهرم التعليمي والمكلفة بتنفيذ سياسات وخطط التعليم لذا فإنه يجب أن تكون هناك معايير موضوعية وعلمية مقننة لاختيار مديري المدارس:

أولاً: التأهيل العلمي والعملي

١- أن يكون حاصلاً على مؤهل جامعي تربوي ويفضل أن يكون حاصلاً على دبلوم تربوي في الإدارة المدرسية.

٢- أن يكون حاصلاً على دبلوم تربوي في الإدارة المدرسية لمن لا يحمل مؤهلاً جامعياً تربوياً.

٣- أن تكون لديه خبرة في العمل التربوي ويفضل أن يكون قد مارس العمل الإداري كوكيل للمدرسة مثلاً.

ثانياً: المهارات والقدرات

١- المقابلة الشخصية وذلك للتعرف والكشف عن سلوك المتقدم ومهاراته وخبراته لذا يفضل أن يكون هناك إعلان حتى تكون هناك منافسة ويختار أفضل المرشحين.

٢- المقاييس والاختبارات: وهي تتم على المتقدمين لمركز مدير المدرسة ومنها الاختبارات الموضوعية مثل قوائم الرصد ومقاييس أو معايير الرتب واختبار الإجراء الموقفي وغيرها ثم الاختبارات المقننة والتي تؤدي دوراً كبيراً في التمييز بين المتقدمين من حيث الاستعدادات والمهارات والقدرات (بستان، ١٩٨٤، ٥٦).

واجبات واختصاصات مدير المدرسة الثانوية:

يعد مدير المدرسة المسؤول عن سير العمل في المدرسة من جميع النواحي، ومن هنا يمكن أن ندرك كبر حجم المسؤولية الملقاة على عاتقه، ولا شك أن واجبات مدير المدرسة متعددة ومتنوعة ومتداخلة، ويمكن تصنيفها إلى المجال الإداري والمجال الإشرافي التربوي، أي أن مدير المدرسة مشرفاً تربوياً مقيماً، فلمدير المدرسة دوراً أساسياً وفاعلاً في تحقيق الأهداف التربوية المنشودة (المعايرة، ١٩٩٩، ١٠٩).

وإن إحاطة مدير المدرسة بمهام وظيفته يسهم بفاعلية في تحقيق الأهداف التربوية المنشودة فمن أولى المهمات التي تقع على عاتقه العمل على تحسين العملية التعليمية وتطويرها (عطوي، ٢٠٠١، ١٢١).

لقد كان لتغيير اتجاه الإدارة المدرسية في عملها من التركيز على الجوانب الإدارية البحتة إلى

الاهتمام بجميع الجوانب التعليمية والتربوية فنية وإدارية واجتماعية أثر واضح على مسؤوليات مديري المدارس (الحبيب، ١٩٩٦، ٤٥٥).

فهناك شبه إجماع بين المتخصصين في التربية على أن مسؤولية مدير المدرسة (الثانوية) مسؤولية متشعبة كما أنها متعددة المجالات بحسب العناصر المتصلة بها ونطاق عمله (حسن وآخرون، ١٩٩٥، ٧٣).

كما يمكن النظر إليها من زوايا مختلفة وليس من زاوية واحدة بالنظر لاتساع مجالات العمل المدرسي واختلاف وجهات النظر حول تلك المجالات.

ويكون مدير المدرسة القائد الإداري في مدرسته يتحتم عليه أن يدرك الوظائف الأساسية التي يقوم عليها العمل الإداري، والتي تضمن لأي قائد إداري النجاح في عمله، وهي اتخاذ القرار والقيادة والإشراف والتخطيط والتنظيم والتنسيق، والتمويل والاتصال وتحديد المسؤوليات وتحديد الأهداف المدرسية وأعمال التقويم (أحمد، ١٩٩٢، ٢٢).

حيث أن لكل وظيفة من هذه الوظائف جوانب عديدة تقع تحت مسؤولية مدير المدرسة وواجباته الأساسية (محضر، ١٩٧٥، ١٤).

وحيث أن الاتجاهات الحديثة في الإدارة المدرسية، والأدوار التي تحققها في سبيل تجسيد الأهداف التربوية على نحو صحيح يتطلب القيام بمهام محددة لا يمكن بدونها الوصول إلى الغايات المرجوة، فوظائف مدير المدرسة متعددة وذات رؤية مختلفة الزوايا (البرادعي، ١٩٨٨، ٢٢).

وفيما يلي إشارة لواجبات مدير المدرسة الثانوية المتعلقة بوظيفة التخطيط والتنظيم والاتصال والعلاقات الإنسانية، الإشراف التوجيه، المتابعة، التقويم، اتخاذ القرار، القيادة.

مشكلات الإدارة المدرسية في اليمن:

يورد (مركز البحوث والتطوير التربوي) في ضوء الدراسات السابقة للإدارة المدرسية في اليمن عدداً من المشكلات التي تعاني منها الإدارة، يمكن إيجازها فيما يلي:

١- وجود عدد كبير من المديرين غير الثابتين وغير المستقرين في مدارسهم وغير مؤهلين إدارياً.

٢- الكثافة العالية للطلبة داخل الصفوف الدراسية وقلة المختبرات والتجهيزات المدرسية.

٣- ضعف استجابة بعض أولياء الأمور في التعاون مع الإدارة المدرسية في متابعة التحصيل الدراسي لأبنائهم.

٤- لجوء بعض الموجهين إلى أسلوب الزيارات المفاجئة غير المخططة والمنظمة.

٥- يرى الموجهون أن مديري المدارس نادراً ما يؤدون أدوارهم المتصلة بالآتي:

أ- تقديم حصص نموذجية.

ب-إتاحة الفُرَصِ الكافية للمعلمين في المشاركة باتخاذ القرارات المدرسية.

ج- تشجيع المبادرات الطلابية لتطوير برامج الأنشطة.

د- توفير الإمكانات اللازمة لتحقيق تفاعل المدرسة مع المجتمع المحلي.

٦- ضعف تنسيق مديري المدارس مع مكاتب التربية.

٧- تعارض الاختصاصات والمسؤوليات في المدرسة وكثرة غياب الهيئة الإدارية المدرسية (مركز البحوث والتطوير التربوي، ٢٠٠٠، ٣٠).

الإدارة المدرسية واستراتيجيات تنميتها:

تعد الإدارة المدرسية المبدعة أحد المرتكزات المهمة والأساسية اللازمة لإنجاح بيئة التجديد الذاتي للمدرسة الثانوية، وتكوين المجتمع المعرفي، ومنظومة التعلم لتهيئة طالب القرن الحادي والعشرون المؤهل إما لمواصلة حياته الجامعية، أو للعمل في سوق العمل الحالي والمستقبلي، والحريص دائماً على نموه المعرفي، إن توافر هذه الإدارة المدرسية، والساعية لتبني نمط القيادة الإبداعية، والذي يحمل في طياته المزيج من الأنماط القيادية المتعددة داخل المدرسة تتيح لأعضائها المزيد من فرص الاستقلالية التي تمكنهم من إطلاق القدرات والطاقات الإبداعية لديهم، كما أنها تزيد من فرص انفتاح المدرسة على البيئة الخارجية للاستفادة منها بقدر المستطاع (نصر، ٢٠٠٨، ٦٤-٦٥).

ويعد التعلم الإلكتروني E- Learning أحد البدائل الفعالة التي تمكن مديري المدارس من الإطلاع على كل ما هو جديد في مجالهم، حيث يعرف هذا النوع من التعلم بأنه التعلم المتمركز حول التقانة، والذي يساعد على تحقيق التنمية المهنية لدى المديرين في بيئة تعليمية مشتركة، حيث تعطى الفرصة مباشرة للتعلم بين المدرب والمتدرب " Online" ، أو بصورة

غير متزامنة حيث تكون المادة العلمية متاحة على الشبكة لكل شخص كي يتعامل معها في الوقت الملائم له (E-Learning Center,2002, 1-5) ويرى الطالب أن وضع الإدارة المدرسية في اليمن يحتاج إلى بذل المزيد من المعالجات ولعل من أبرزها تطبيق اللوائح والقوانين عند تعيين مديري المدارس وأن التدريب يمثل أساس التنمية المهنية لهم.

المناخ المدرسي الداعم للإبداع والعوامل المساعدة في إنجاح الإدارة المدرسية:

يواجه مديري المدارس الثانوية الكثير من العوائق والتحديات في عملهم، والتي منها الخلفيات الثقافية المختلفة للطلاب، وانخفاض الموارد المتاحة، وارتفاع تكلفة العمليات، وأهمية السرعة في تحقيق الإنجاز، لذلك فإن جودة البيئة الداخلية تعد عنصراً مهماً، وتعتمد هذه الجودة على المناخ التنظيمي الموجود بها، حيث يرى البعض أن المناخ هو الذي يركز على علاقات وتفاعلات الموجودين داخل وخارج المدرسة من خلال إطار العمل الحالي الموجود فيها، وأن توافر مثل هذا المناخ الملائم يُمكن من تحديد الوضع الذي عليه المدرسة، وما يجب أن تكون عليه، حيث أنه يمثل المدخل المدرسي لحل المشكلات (Rafferty, 2003, 51).

وحيث أن المناخ المدرسي يؤثر على تفاعلات وعلاقات المديرين بالمعلمين وبالطلاب، ومدى مشاركة المجتمع وأولياء الأمور، فإنه يعد أحد المحددات المهمة لتحقيق عملية التجديد الذاتي للمدرسة الثانوية.

فالمناخ المدرسي الجيد يتيح لطلاب المرحلة الثانوية الفرصة للإدلاء بمقترحاتهم وآرائهم، والتعبير عن مشاعرهم واتجاهاتهم الإيجابية والسلبية تجاه البيئة المحيطة والمدرسة، والتي تمكن المعلمين من الحد من هذه المشاعر السلبية، حيث تهدف المدرسة الثانوية إلى الوصول بالطلاب إلى المعايير الأكاديمية المطلوبة، وكذلك إعادة الثقة والاحترام إلى المدرسة، لبناء مواطن قادر على التعامل مع المجتمع بفاعلية، وتحمل المسؤولية، ويكون أكثر انسجاماً مع مجتمعه (نصر، ٢٠٠٨, ١١٩- ١٢٠).

وهناك عدة عوامل من شأنها أن تساعد على نجاح الإدارة المدرسية يمكن تلخيصها فيما يلي:

١ــ ضرورة التعاون بين المدرسة وأولياء الأمور والمسؤولين في البيئة المحيطة بالمدرسة.

٢ــ العلاقات الإنسانية الطيبة بين جميع العاملين والإدارة المدرسية.

٣ــ ضرورة توافر الإمكانيات المادية والبشرية والمتمثلة في الطلبة، والمعلمين، والفنيين، والإداريين، والشؤون المالية، والمناهج الدراسية .

٤ــ موقف الإدارة المدرسية من المجتمع المحلي والاتجاهات العالمية المعاصرة (مصطفى، ٢٠٠٥, ٣٧-٤٠).

❋ ❋ ❋ ❋ ❋

الفصل الرابع
الاحتياجات وتصميم البرامج التدريبية

أولاً- مفهوم التدريب ومبادئه

ثانياً- أهمية التدريب وخصائصه

ثالثاً- أهداف التدريب وأنواعه

الاحتياجات التدريبية

أولاً- مفهوم الاحتياجات التدريبية ومستوياتها

ثانياً- طرائق تحديد الاحتياجات التدريبية وأسبابها

البرامج التدريبية

أولاً- تحديد المتطلبات والاحتياجات

ثانياً- المعايير التي يجب مراعاتها عند تصميم البرنامج التدريبي

ثالثاً- أساليب التدريب المستخدمة في البرامج التدريبية

رابعاً- خطوات بناء البرنامج التدريبي

خامساً- المشكلات التي قد تواجه فاعلية البرامج التدريبية

الفصل الرابع
الاحتياجات وتصميم البرامج التدريبية

يعد التدريب من أهم العناصر الأساسية للإدارة التربوية بصورة عامة والإدارة المدرسية بصورة خاصة بوصفه نشاطاً مخططاً يهدف إلى إغناء خبرات المديرين في مجال أعمالهم الإدارية المتنوعة، إضافة إلى تحسين مهاراتهم في أداء تلك الأعمال.(الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة،١٩٩٦، ١٤)

ومن هنا زاد الاهتمام بالتدريب فالعالم اليوم يشهد ما يمكن تسميته (ثورة تدريبية)، بمعنى أن ثمة برامج تدريبية عديدة تنظمها المنشآت المختلفة وتخصص لها موازنات كبيرة. (الشاويش،١٩٩٠، ١)

أولاً- مفهوم التدريب ومبادئه:

يعرف (قبلان) التدريب بأنه "عملية تصميم لمساعدة الأفراد العاملين على اكتساب المعرفة، والمهارات والاتجاهات الضرورية، لتطوير أدائهم لواجبات الوظائف التي يشغلونها" (قبلان، ١٩٨٦, ١٣٥).

كما يتفق مع (تعريف قبلان) التعريف الآتي للتدريب إذ يعرف بأنه " عملية تطوير مهارات العاملين وقدراتهم ومعارفهم واتجاهاتهم بما يساعدهم على جعل أدائهم أكثر فعالية في الحاضر وفي المستقبل (Carrel & Kuzmits, 1986, 234).

كما يعرف التدريب بأنه العملية التي يستطيع العاملون من خلالها الحصول على الخبرات والمعارف اللازمة لعملهم وتطبيقها فيه.(Bittel & Newstrom, 1990, 236).

أما كاولنغ وميلر (Cowling & Mailer) فقد عرفاه بأنه " عبارة عن تطوير منظم لاتجاهات ومعارف ومهارات سلوكية ، يفترض توفيرها في الأشخاص لتمكينهم من القيام بأعمالهم ومهامهم". (Cowling & Mailer, 1990, 72).

فيما يعرف كل من (بطاح، والسعود) التدريب بأنه "عملية مخططة تهدف إلى تغيير سلوك المتدرب وتحسين أدائه ورفع كفايته الإنتاجية" (بطاح، والسعود، ١٩٩٥, ١٥).

ومنهم من يرى أنها "مجموعة التغيرات المطلوب إحداثها في معارف ومعلومات ومهارات الأفراد العاملين واتجاهاتهم لتعديل سلوكهم أو تطويره أو استحداث السلوك المرغوب صدوره عنهم والذي يمكن أن يحقق وصولهم إلى الكفاية الإنتاجية في أدائهم والقضاء على نواحي القصور والعجز في هذا الأداء ومن ثم زيادة فاعليتهم في العمل" (الخطيب، ١٩٩٥، ٤٤).

في حين يُعرف باوندز وزملاؤه (BoundS,etal) التدريب بأنه " العملية التي تساعد العاملين على زيادة دقة مهارات العمل وتقنياته، مما يعينهم على الإسهام في تحقيق استراتيجيات التنظيمات" (Bounds, etal, 1995, 326).

فيما ورد مفهوم التدريب في قاموس أكسفورد بأنه "العملية التي من خلالها يتدرب المرء على رياضة، أو مسابقة، أو عمل" (بني مصطفى ، ٢٠٠٥, ٤٢).

ويعرف (براي) التدريب بأنه "شكل من أشكال العمليات التي تصمم بغرض تسهيل عملية التعلم لدى الجمهور المستهدف" (براي، ٢٠٠٨, ٢٢).

ويعرف (أبو النصر) التدريب بأنه "عملية مخططة ومستمرة، تهدف إلى تلبية الاحتياجات التدريبية الحالية والمستقبلية لدى الفرد، من خلال زيادة معارفه وتدعيم اتجاهاته وتحسين مهاراته، بما يساهم في تحسين أدائه في العمل وزيادة الإنتاجية في المنظمة" (أبو النصر، ٢٠٠٩, ٢٢).

ومما سبق من تعريفات يستنتج الطالب أن التدريب عملية تستهدف تحقيق العديد من الأهداف التي يمكن تحديدها في ثلاثة جوانب هي:

- تنمية المعرفة والمعلومات التي يجب الإلمام بها لممارسة العمل والمساهمة في تطويره.
- تنمية المهارات والقدرات والاستعدادات لدى الفرد أو الأفراد لأداء عمل معين بكفاءة واقتدار.
- تنمية السلوك والاتجاهات الإيجابية الضرورية لتحسين أداء الأفراد.

١- مناسبة التدريب للاحتياجات الفردية للمتدربين، بحيث يتم استيضاح الجوانب التي تنقصهم فيها الخبرة والتركيز عليها خلال التدريب واختيار المتدربين بشكل دقيق، ومراعاة

الموضوعية في الاختيار والتركيز على أن تكون لدى المرشح للتدريب الرغبة في الالتحاق بالبرنامج التدريبي.

٢- التكرار، حيث يساعد التكرار على تعلم الأداء ويتوقف مقداره على طبيعة المهارة المراد تعلمها وعلى الطرائق المستخدمة في التدريب، ويعد التدريب المتقطع أكثر فعالية من التدريب المستمر.

٣- مراعاة الفروق الفردية بين المتدربين أثناء التدريب، إذ يظهر بعض الأفراد سرعة أكثر من سرعة الآخرين في تقبلهم لأنواع معينة من التدريب.

٤- متابعة المتدربين بعد التدريب بهدف رصد التغيرات الحاصلة في مستوى أدائهم ومقدار إنتاجيتهم مقارنة بما كانوا عليه قبل تدريبهم، حيث يساعد ذلك في تخطيط البرامج التدريبية اللاحقة، وفي تصميم محتواها بحيث تحقق قدراً أكبر من الفائدة المأمولة منها.

٥- اعتماد طريقة منهجية في تخطيط التدريب وجدولته وتنفيذه وتقويمه.

٦- التدرج في العملية التدريبية وتوزيعها على مراحل بحيث يتدرب الفرد في كل مرحلة على جزء من العمل، لأن عدم التدرج وعدم التوزيع على مراحل قد يؤدي إلى تولد شعور لدى المتدرب بصعوبة العمل وعدم إمكانية إتقانه، مما يؤدي إلى عدم القدرة على الأداء.

٧- الاختيار الدقيق للمدربين وفقاً لكفاءتهم وقدراتهم بصرف النظر عن مراكزهم الوظيفية.

٨- ارتباط سياسة التدريب وأهدافه واتجاهاته بالأهداف القومية والسياسية العامة للدولة وبالأهداف البعيدة المدى والقريبة المدى للسياسة التربوية والنظام التعليمي.

٩- ربط التدريب بحوافز، ذلك أن توافر الدافعية لدى المتدرب تجعله يقبل على التدريب ويتعلم برامجه بسرعة (توفيق، ١٩٩٤, ١٨٨-١٩٠)، (بني مصطفى، ٢٠٠٥, ٤٤-٤٦).

ويرى (توفيق) أن المدرب المحترف عليه أن يدرك تماماً أهم مبادئ التدريب والتي حددها فيما يلي:

١- أن يكون الهدف من التدريب محدداً وواضحاً طبقاً للاحتياجات الفعلية للمتدربين، مع مراعاة أن يكون الهدف موضوعياً وواقعياً وقابلاً للتطبيق.

٢- أن يبدأ التدريب ببداية الحياة الوظيفية للفرد، ويستمر معه خطوة بخطوة لتطويره وتنميته بما يتماشى مع متطلبات التطوير الوظيفي للفرد.

٣- أن يوجه التدريب إلى كافة المستويات الوظيفية بالمنظمة، ويشمل جميع الفئات في الهرم الوظيفي.

٤- التدرج، بحيث يبدأ التدريب بمعالجة الموضوعات البسيطة، ثم يتدرج إلى الأكبر صعوبة، حتى يصل إلى معالجة أكثر المشكلات صعوبة وتعقيداً.

٥- أن يواكب التدريب التطور في كل المجالات.

٦- أن يلبي التدريب الاحتياجات الفعلية للمتدربين ويتناسب مع مستوياتهم (توفيق، ٢٠٠٦، ١٢٥-١٢٦)*.

ثانياً- أهمية التدريب وخصائصه:

ومما يؤكد أهمية التدريب في أثناء الخدمة لمديري المدارس في الجمهورية اليمنية ما أوصت به دراسة مركز البحوث والتطوير التربوي حول واقع الإدارة المدرسية للمدارس الأساسية المكتملة في الجمهورية اليمنية(٢٠٠، ٨٢) الجهات المسؤولة بتطوير أداء الإدارة المدرسية وتجاوز الصعوبات الناجمة عن الضعف أو النقص في مهارات العمل الإداري، واتخاذ الخطوات التالية:

١. تعزيز وتطوير دورات التدريب أثناء الخدمة.
٢. إعادة تأهيل المديرين والوكلاء ممن لا تتوفر لديهم المؤهلات الإدارية اللازمة لتحمل المسؤولية.
٣. تحفيز المديرين والوكلاء لمواصلة الجهد في مجال التنمية المهنية الذاتية.
٤. زيادة الثقافة الإدارية لضمان تجاوز الصعوبات الناجمة عن الضعف أو النقص في مهارات العمل الإداري.

وذكرت الدراسة نفسها في (ص ٢٢) خمسة أسباب تجعل من تدريب المدير أمراً لازماً وهي:

١. أن الاختيار الموفق لمدير المدرسة لا يعني انه سوف ينجح في عمله بل يعني أنه يمكن أن ينجح، ولكي نضمن نجاحه لا بد أن نزوده بالكثير من المعلومات والمهارات والأساليب التي تمكنه من أداء عمله بفعالية، وهذا لا يتأتى إلاّ من خلال التدريب.

٢. هناك أعداد كبيرة من المديرين الذين عينوا بدون أن يدربوا على عملهم وهم يمارسون أدوارهم طبقاً لقناعاتهم الشخصية وانطباعاتهم، ومن هنا تأتي أهمية التدريب في إكسابهم المهارات والاتجاهات الضرورية لتمكينهم من القيام بعملهم بكفاءة.

٣. أن دور مدير المدرسة يستلزم الإلمام بالكثير من المعارف والمهارات وأساليب العمل التي لا يمكن إكسابها بغير التدريب المنظم القائم على أسس علمية ومنهجية.

٤. أن تدريب مدير المدرسة على عمله يشعره بأهمية هذا العمل الأمر الذي يعزز احترامه لمهنته وانتمائه لها.

٥. أن تدريب مدير المدرسة هو أحد الوسائل الفعالة لرفع مستوى أدائه وتعظيم إنتاجه.

وتذكر دراسة مركز البحوث والتطوير التربوي حول الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الثانوية (٢٠٠٦، ١٢ــ ٢٣) عدداً من المبررات لتدريب مديري المدارس الثانوية في اليمن يوجزها الباحث على النحو التالي:

١. طبيعة العصر وما تواجهه الإدارة المدرسية من تحديات متنوعة في عصر العولمة والتي تفرض على كل أمة الوقوف على التربية المدرسية ومراجعة الوظائف والأدوار الجديدة المطلوبة من المدرسة، والحاجة إلى تطبيق الفكر الإداري المعاصر القائم على إتباع أسلوب التفكير العلمي في صنع القرارات المدرسية، إضافة إلى التدريب أثناء الخدمة لصقل مهاراتهم القيادية.

٢. التطور والتغيير اللذين شهدهما المجتمع اليمني بعد تحقيق الوحدة اليمنية في الثاني والعشرين من مايو ١٩٩٠م، مثال على ذلك الديمقراطية وما اشتملت عليه من حقوق وحريات التعبير والتفكير وحرية الصحافة، والمساواة، وحقوق الإنسان، وغير ذلك مما يلقي بظله على المدرسة ومناهج التعليم والإدارة المدرسية وعمليات التعليم والتعلم المدرسي، فلا يمكن غرس القيم الجديدة الناجمة عن الوحدة والتحولات التنموية التي شهدها ولا يزال يشهدها

المجتمع اليمني دون أن تكون المدرسة وسيلة تلك العملية وقدوة تجسدها في السلوك مع العاملين فيها، وعليه ينبغي أن تستوعب برامج مديري المدارس الثانوية ما يعكس تلك المبادئ والقواعد والقيم في أساليب عمل وأنشطة الإدارة المدرسية لمساعدتهم على اكتسابها.

٣. طبيعة الإدارة المدرسية كعلم، حيث لا تعتمد الإدارة المدرسية على الخبرة والاجتهادات الشخصية، وإنما تعتمد على أسس علمية في اتخاذ القرار، حيث تتكون الإدارة المدرسية من مجموعة من العناصر يدرسها علم الإدارة وتتناولها نظرياته المختلفة أبرزها: التخطيط، التنظيم، اتخاذ القرار،الاتصال، التقويم وغيرها، وهي تشكل بالنسبة لعملية القيادة الإدارية في إدارة المدرسة في مفهومها الحديث مجموعة من العمليات الفرعية المتداخلة والتي بتفاعلها وتكاملها تتحدد النتائج النهائية للعمل الإداري في المدرسة، وبالتالي لن يتسنى لمدير المدرسة مهما كانت موهبته الإدارية واستعداداته الشخصية النجاح في عمله دون تدريبه للإلمام بأصول الإدارة.

٤. دخول التقنيات الحديثة في عمل الإدارة المدرسية، حيث تتطلب الإدارة الحديثة ضرورة تدريب مديري المدارس على استخدامها في عملهم لتحسين أدائهم ، وليتوفر لهم الوقت لعمليات التجديد التربوي وتطوير التعليم من خلال برمجة وتنظيم جميع أنشطتهم، وتقليص الجهد المبذول، والحصول على نتائج أفضل لعملهم.

٥. الضرورة الملحة لتدريب مديري المدارس الثانوية على المفاهيم والمعارف والمهارات والاتجاهات المتعلقة بتنمية العلاقات الإنسانية بين فئات المجتمع المدرسي.

٦. ما يحتله موضوع المشاركة المجتمعية للمدرسة من اهتمام التربويين والاجتماعيين يتطلب تدريب مديري المدارس الثانوية على كيفية أن تسهم مدارسهم في عملية النمو الاجتماعي للمجتمع المحلي، وفي توطيد وتعزيز العلاقة مع أولياء الأمور وكسب ثقتهم بما يساعد على حل كثير من

المشكلات التي يعاني منها الطلبة.

وتكتسب عملية التدريب أثناء الخدمة أهمية خاصة كونها المرحلة المكملة لمرحلة الإعداد قبل الخدمة، كما أنها تتم بعد احتكاك الأفراد بالمشكلات الميدانية الواقعية، فضلاً عن أنها تمثل ضرورة في النمو المهني للمتدربين في ظل المتغيرات السريعة والمتلاحقة في العصر الحاضر، حيث تبرز أهمية التدريب في رفع كفاءة الفرد وتجديد ثقافته ومعلوماته ومهاراته، بما يمكنه من التكيف مع عمله من ناحية، ومواجهة مشكلاته، والتغلب عليها من ناحية أخرى (المقطرن، ٢٠٠٦, ٧٠).

ويرى الطالب أن التدريب يمثل شرطاً أساسياً لنجاح العمل الإداري في المدارس الثانوية، حيث يتيح للإدارة المدرسية فرصة لتطوير وتحسين أدائها ومهاراتها الإدارية، ذلك أن التدريب يؤدي إلى إلمام الإداريين بكل جديد في مجال الإدارة التربوية والمدرسية ، مما يؤدي إلى مساعدتهم على أداء وظائفهم ومهامهم على الوجه الأكمل.

ويرى (أبو النصر) أن التدريب هو أحد الطرق الرئيسة لرفع الإنتاجية، وهو عنصر حيوي بالغ الأهمية، والفرد المدرب المؤهل هو القادر دائماً على عمله، والواثق من نتائجه، والبعيد عن مخاطره، بمعنى أن التدريب هو أحد المحاور الرئيسة لتحسين العنصر البشري حتى يصبح أكثر معرفة وقدرة على أداء المهام المطلوبة منه بالشكل المطلوب والمناسب (أبو النصر، ٢٠٠٩، ٢٣-٢٥).

وتشير دراسة حول واقع الإدارة المدرسية في اليمن أجراها مركز البحوث والتطوير التربوي إلى أن هناك خمسة أسباب تجعل من تدريب مديري ومديرات المدارس أمراً لازماً وهي:

١- أن الاختيار الموفق لمدير المدرسة لا يعني بالضرورة أنه سينجح في عمله، ولكي نضمن نجاحه لا بد من تزويده بالكثير من المعلومات والمهارات والأساليب التي تمكنه من أداء عمله بفعالية، وهذا لا يتم إلا من خلال التدريب.

٢- أن هناك أعداداً كبيرة من مديري المدارس لم يدربوا على عملهم، وهنا تأتي أهمية التدريب أثناء الخدمة في إكسابهم المهارات والاتجاهات الضرورية لتمكينهم من أداء عملهم بكفاءة.

٣- يستلزم دور مدير المدرسة الإلمام بالكثير من المعارف والمهارات وأساليب العمل التي لا يمكن اكتسابها بغير التدريب المنظم القائم على أسس علمية ومنهجية.

٤- أن تدريب مدير المدرسة على عمله يشعره بأهمية هذا العمل، الأمر الذي يعزز احترامه لمهنته وانتماءه لها.

٥- أن تدريب مدير المدرسة هو أحد الوسائل الفعالة لرفع مستوى أدائه وجودة إنتاجه (مركز البحوث والتطوير التربوي، ٢٠٠٦, ١٠-١١).

وفي ضوء ما سبق حول أهمية التدريب، يورد (أبو النصر) بعض خصائص التدريب على النحو الآتي:

١- التدريب نشاط رئيسي، وليس أمراً كمالياً تلجأ إليه الإدارة أو المنظمة أو تتصرف عنه باختيارها.

٢- التدريب نظام متكامل، يتكون من مجموعة من الأجزاء والعناصر المترابطة معاً تقوم بينها علاقات تبادلية نفعية.

٣- التدريب عملية شاملة، بمعنى شمولها لكل المستويات الإدارية التي تتضمنها المنظمة، ولكل التخصصات في المنظمة.

٤- التدريب عملية إدارية، ينبغي أن تتوفر لها مقومات العمل الإداري الكفء حتى ينجح، ومن هذه المقومات:

أ- وضوح الأهداف وتناسقها مع ارتباطها بسياسات واضحة وواقعية.

ب- توازن الخطط والبرامج بشرط توفر الموارد المادية والبشرية وما يلازمها من توفر الرقابة والتوجيه المستمرين.

٥- التدريب عملية فنية تحتاج إلى خبرات وتخصصات محددة ينبغي توفيرها وأهمها:

أ- خبرة تخصصية في تحديد الاحتياجات التدريبية وتصميم البرامج التدريبية، وإعداد المناهج التدريبية والمواد العلمية.

ب- خبرة تخصصية في اختيار الأساليب، وإنتاج المساعدات التدريبية من وسائل الإيضاح وغيرها وما يتبعها من تنفيذ البرامج التدريبية، ونقل المعرفة والمهارة وأنماط السلوك المرغوبة للمتدربين ثم متابعة وتقييم فاعلية التدريب.

٦- التدريب نشاط متغير ومتجدد، حيث أنه يتعامل مع متغيرات، ومن ثم لا يجوز أن يتجمد في قوالب، وإنما يجب أن يتصف بالتغير والتجدد (أبو النصر، ٢٠٠٩، ٢٥-٢٦).

أهمية تحديد الاحتياجات التدريبية لمديري ومديرات المدارس:

لا تكمن مشكلة الدول النامية في نقص الخامات والموارد الطبيعية أو رؤوس الأموال بقدر ما ترجع أسباب تخلفهم إلى نوعية القوى العاملة المدربة والتي تتميز بانخفاض المهارة وضعف القيادة وقلة خبرتها.

يشدد كثير من التربويين على أهمية تحديد احتياجات المقصودين بالتدريب، سواءاً كانوا مديرين أو معلمين، وإن نجاح أي برنامج تدريبي يقاس بمدى "التعرف على الاحتياجات التدريبية وحصرها جميعاً، وإن أي برنامج تدريبي لا يؤسس على قياس علمي للاحتياجات التدريبية، لا يؤدي دوره بشكل مناسب" (غانم وحنان، ١٩٨٣، ٢٧٣).

وقد عزى بيلي وجيمس (Baily & James, 1978) فشل برامج التدريب أثناء الخدمة إلى عدة أسباب من أهمها أنها تفقد مقابلة احتياجات المشاركين فيها، فإن المشاركين يأتون إلى هذه البرامج وهم يتوقعون أن المدربين يفهمون احتياجاتهم في عملهم مع الطلبة والمعلمين، واحتياجاتهم الإدارية والفنية (Baily & James, 1978, P.24-25).

كما أوضح كولسينك(Kolesnik, 1978) إن تحديد احتياجات المتدربين خطوة أساسية لبرامج التدريب أثناء الخدمة، يعد تطبيقاً مهماً لمبدأ من مبادئ علم النفس وهو أن سلوك الإنسان يهدف إلى إشباع رغبة معينة، وتلك الرغبات يتم التعرف عليها عن طريق تحديد الاحتياجات المطلوبة، وتتجلى أهمية تحديد الاحتياجات التدريبية كخطوة أساسية في عملية التدريب فيما يأتي:

١- تعد الاحتياجات التدريبية المؤشر الذي يوجه التدريب إلى الاتجاه الصحيح.

٢- يمكن أن تكون الاحتياجات التدريبية الأساس الذي يتم في ضوئه تصميم البرامج التدريبية وتنفيذها.

٣- يعد تحديد الاحتياجات التدريبية الأساس في توجيه الإمكانيات المتاحة للتدريب إلى الاتجاه السليم.

٤- عدم الاهتمام بتحديد الاحتياجات التدريبية سواء من ناحية التعرف عليها، أو حصرها

وتجميعها غالباً ما يؤدي إلى ضياع الجهد والوقت والمال المنفق على التدريب (صخي، ١٩٨٩، ٢٧-٤٠).

إن تحديد الاحتياجات التدريبية لها أهميتها في عملية التدريب وأهميتها تنبع مما يلي:

١- تعد جانب مهم في عمل القادة الإداريين، وعلى مختلف مستوياتهم لأنها أحد متطلبات عملهم.

٢- تعتبر جانب مهم من عمل اختصاصي التدريب، لأنها الأساس في عملهم، ونجاحهم متوقف عليها.

٣- هي الأساس الذي يتم تصميم وتنفيذ البرامج التدريبية بموجبه.

٤- يمكن اعتمادها كمؤشر لتحقيق أهداف التدريب من ناحية ولقياس فاعلية التدريب من ناحية أخرى.

٥- نجاح المنظمة يعتمد على أداء الفرد لعمله بصورة سليمة وكاملة وتحديد الحاجة وإشباعها يساعد على ذلك.

٦- كثير من الأفراد في الإدارة المدرسية يمكنهم إنجاز العمل بصورة كفؤة وهم راغبين بذلك، إذا أعطيت لهم فرصة مناسبة، وهذه الفرصة تعني تزويدهم بالمعارف والمهارات اللازمة والمحددة لإنجاز العمل.

٧- عدم تحديد الاحتياجات العملية للتدريب تؤدي إلى الضياع في الجهد والوقت والأموال عند تنفيذ البرامج التدريبية، ومن ثم فشلها (قيس، ١٩٨٠، ٩).

هدف تدريب مديري ومديرات المدارس وأهميته:

١- إكساب المديرين والمديرات المهارات والمعارف والخبرات الضرورية لتحسين أدائهم وتطوير عملهم.

٢- تنمية استعداد المديرين والمديرات الجدد للنهوض بالمهام الجديدة التي ستعهد إليهم.

٣- مساعدة المديرين والمديرات على فهم ما استجد من تطور المجالين التربوي والعلمي.

٤- تحقيق التكامل بين أدوار العاملين في المدرسة لتحسين نوعية التعليم ضمن بيئة تربوية تشاركية.

٥- زيادة قدرة المديرين والمديرات على التفكير المبدع الخلاق مما يمكنه من التكيف مع

عملهم من ناحية ومواجهة المشكلات والتغلب عليها من ناحيــة أخــرى (عطــوي، ٢٠٠١، ٥٦).

ثالثاً- أهداف التدريب وأنواعه:

يحقق التدريب أهدافاً كثيرة تنعكس إيجاباً على كل من الموظف، والمؤسسة والمجتمع على حد سواء هي:

١- إكساب الأفراد المرونة، والقدرة على التكيف في الحياة العملية مستنداً إلى خبرات جديدة تؤهلهم للارتقاء وتحمل المسؤولية.

٢- حماية الأفراد من أخطار المهنة.

٣- إكساب الأفراد الثقة بأنفسهم واحترامهم لذواتهم واحترام الآخرين لهم.

٤- إكساب الأفراد القدرة على العمل ضمن المجموعة.

٥- تخفيض النفقات، إذ أن زيادة المهارة تؤدي إلى الإقلال من نسبة الأخطاء مع زياد قــدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها، ورفع مستوى إنتاجها.

٦- زيادة الاستقرار والمرونة في أعمال المؤسسة وتزويد المؤسسة بالكفايات البشــرية مــع توفير الوقت والتكاليف.

٧- تحقيق الأمن للعاملين، مما يرفع من معنوياتهم، ويزيد من تمسكهم بالمؤسسة وهذا يؤدي إلى المساعدة على استقرار الإنتاج في المؤسسة، إذ أن الموظفين المهــرة يتصــفون بثبــات واستقرارا مستوى إنتاجهم.

٨- المساعدة على توثيق الاتصالات بين العاملين وتحسين العلاقات بينهم (إدريــس، ٢٠٠١, ٢٣-٢٤).

في حين يرى بعض الباحثين أن التدريب يحقق عدداً من الأهداف من أبرزها الآتي:

١- إكساب المتدرب مهارات تربوية في المجالات المعرفية وما يرافق ذلك، وإكساب المتدرب صفات شخصية مهنية في مجال التأثير.

٢- قبول المتدرب للنقد البناء والمشاركة في أنشطة مهنية.

٣- اقتراح أفكار من أجل التغيير والتحسين، والسعي إلى طلب مساعدة مــن المتخصصــين (المقطرن، ٢٠٠٦, ٧٤).

وقد وصفت هيئة زيادة التدريب والتطوير (TDLB) في بريطانيا الهدف الرئيسي من التدريب والتطوير بأنه تطوير الإمكانات البشرية لمساعدة الأفراد والمنظمات في تحقيق أهدافهم.

ولتحقيق هذا الهدف الرئيس يجب على المنشأة أن تعمل جاهدة على تحقيق الأهداف الفرعية الآتية:

١- المساعدة على تحفيز العاملين على استمرارهم في عمليات التعلم، وتدريبهم على كيفية التعلم.

٢- حماية العاملين والمؤسسة من الوقوع في الأخطاء.

٣- إمداد المتدرب بالأفكار والمعلومات والخبرات التي يحتاجها في عمله مع إكساب المتدرب المهارات التي يحتاجها في عمله.

٤- مساعدة العاملين على تأدية المسؤوليات والواجبات المطلوبة منهم والتي لا يقومون بتأديتها.

٥- مساعدة العاملين على تقوية علاقاتهم بالآخرين سواء داخل المؤسسة أو مع العملاء أو مع القيادات الرسمية وغير الرسمية في المجتمع (أبو النصر،٢٠٠٩, ٢٨-٢٩).

أنواع التدريب:

يختلف تصنيف أنواع التدريب باختلاف الزاوية التي ينظر إلى التدريب من خلالها. فمن حيث النظرة للتدريب حسب المكان يمكن التمييز بين نوعين هما:

١- التدريب في موقع العمل: إذ تشرف الإدارة على تنفيذ البرنامج التدريبي في موقع العمل.

٢- التدريب خارج موقع العمل : ويتم في أماكن مخصصة للتدريب خارج المؤسسة (بني مصطفى، ٢٠٠٥, ٥٢).

أما من حيث النظرة للتدريب حسب الخدمة، فيمكن التمييز بين نوعين هما:

١- التدريب قبل دخول الخدمة (الإعداد): ويهدف هذا النوع من التدريب إلى تزويد المتدرب بالمعلومات والمهارات الأدائية واستخدامها فيما يسند إليه من عمل عند تعيينه في الخدمة، ولذا فهذا النوع يرتبط باحتياج المتدرب نفسه وبرغباته وطموحاته.

٢- التدريب أثناء الخدمة (التأهيل): وهو التدريب الذي يحتاج إليه الموظف منذ تعيينه حتى تقاعده، ولهذا النوع أهداف تختلف باختلاف الغرض من التدريب، واحتياجات الأفراد، وقد يتم هذا النوع من التدريب داخل المؤسسة أو خارجها (معهد الإدارة العامة، ١٩٨٧, ١٠٥).

أما (أبو النصر) فقد صنف أنواع التدريب إلى:

١- التدريب الأساسي: ويهدف إلى إعداد الأفراد إعداداً أساسياً لعمل أو لوظيفة محددة.

٢- التدريب التمهيدي: ويهدف إلى تهيئة الفرد لعمله الجديد، بتعريفه بالعمل ومكوناته، ومقوماته، متضمناً تعريفه بأهداف المؤسسة، ونظام العمل، والنظم والقوانين التي تحكم العمل، وحقوق العاملين ، وواجباتهم.

٣- التدريب الإنعاشي أو التجديدي: ويهدف إلى تهيئة الفرصة للعاملين للتعرف على ما هو جديد من النظم، والأساليب التي تعينهم على أداء أعمالهم بكفاية وفاعلية أكبر.

٤- التدريب التأهيلي (التطويري): ويهدف إلى تأهيل الفرد للقيام بوظيفة أرفع من وظيفته الحالية.

إعادة التدريب : ويستعمل هذا التدريب لإيجاد التوازن في الحاجات الوظيفية المطلوبة في بعض التخصصات التي تعاني نقصاً أو ندرة في القوى العاملة المؤهلة لأدائها، فيدرب الفرد لتزويده بمعارف ومهارات جديدة ، لأداء عمل يختلف عن عمله الأساسي بقدر يسير أو كبير (أبو النصر، ٢٠٠٩, ١١٦- ١١٧).

وقد استفاد الطالب من محتوى هذا المبحث في اختيار الأساليب المناسبة لتنفيذ البرنامج التدريبي إذ جمع بين أكثر من أسلوب في التنفيذ وهو ما اقتضته طبيعة البرنامج، كما استفاد الطالب منه أيضاً في تحديد الخطوات التخطيطية والتنفيذية والتقويمية التي يجب أن يمر بها البرنامج التدريبي.

الاحتياجات التدريبية:

سيستعرض الطالب في هذا المبحث بالتفصيل مفهوم الاحتياجات التدريبية ومستويات وطرائق تحديد الاحتياجات التدريبية وأسبابها تحديد لتدريب مديري مدارس الثانوية العامة، وتصميم البرامج التدريبية لهم.

أولاً- مفهوم الاحتياجات التدريبية ومستوياتها:

تتنوع وتتعدد الاحتياجات التدريبية اعتماداً على طبيعة العمل المراد إنجازه والأشخاص المنوط بهم أداء العمل، وبوجه عام يمكن التعبير عنها باستخدام مصطلحات المهارات والمعارف، وقد تغطي بعض الاحتياجات كافة الجوانب في حين أن البعض منها قد يركز على جوانب منفردة فقط (راي، ٢٠٠١, ٣٢).

وبذلك تتعدد الآراء حول الاحتياجات التدريبية، مرجع ذلك إلى اختلاف وجهات النظر بين الدارسين في التركيز على جوانب معينة في تعريفهم لمفهوم الاحتياجات التدريبية.

ويحاول بعض الباحثين إيضاح معنى الاحتياجات التدريبية بأنها الفرق بين كل من المستوى المعرفي والمهاري المطلوب لأداء عمل معين، والمستوى المطلوب توافره عند الفرد الذي يؤدي العمل (مرزا، ٢٠٠٧, ١٤٩).

ويقصد آخرون بالاحتياجات التدريبية المعلومات والمهارات المراد تنميتها في شخص معين، استعداداً لترقيته، أو لمواجهة التغيرات التنظيمية أو التقانية المتوقعة (حسين، ١٩٩٦, ١٠٦).

فالحاجة التدريبية تعني وجود تناقض أو اختلاف حالي أو مستقبلي بين وضع قائم ووضع مرغوب فيه في أداء منظمة أو وظيفة أو أفراد في أي من المعارف أو المهارات أو الاتجاهات أو في هذه الجوانب الثلاثة معاً (علي، ٢٠٠٩, ١٤٧).

وتمثل مستويات تحديد الاحتياجات التدريبية بالآتي:

١- **مستوى المنظمة:** أين توجد هذه الحاجات التدريبية؟ في المنظمة عامة ؟ أم في دائرة من دوائرها؟

٢- **مستوى الوظيفة:** ما المهارات والمعارف والاتجاهات التي تتطلبها وظيفة من الوظائف وكذلك مستوى الأفراد: من هم الأفراد الذين يحتاجون إلى التدريب في المنظمة؟ (شاويش، ١٩٩٨, ٦٧).

ثانياً- طرائق تحديد الاحتياجات التدريبية وأسبابها:

هناك عدد من الطرائق المستخدمة لتحديد الاحتياجات التدريبية يمكن استعراضها على النحو الآتي:

١- **تحليل التنظيم أو المؤسسة:** ويقصد بها دراسة الهياكل والبنى والأنماط التنظيمية، والإدارية للمؤسسة، وتحديد المواقع التي يكون فيها التدريب ضرورياً، ونوع التدريب اللازم، وتحديد مدى توافق التنظيم مع متطلبات العمل، وقياس مدى فاعليته من خلال تقويم النتائج والإنجازات المحققة، ومقارنتها بالنفقات والمواد المستخدمة، كما يتضمن تحليل المؤسسة وأهدافها وهيكلها التنظيمي وسياستها وتشريعاتها وتعريفاتها وتركيب القوى العاملة فيها ومعدلات الكفاءة والمناخ التنظيمي والتغيرات المتوقعة في نشاط المؤسسة (المقطرن، ٢٠٠٦, ١٢٠).

٢- **تحليل العمليات :**

ويقصد بها وصف الأعمال التي يحتاج إليها التنظيم والمسؤوليات الملقاة على عاتق من يقومون بها ، وتقدير مواصفات من يقومون بشغل هذه الأعمال مثل: المؤهل العلمي، الخبرة الوظيفية، والجنس، والعمر، وواجبات الوظيفة (شاويش، ١٩٩٨, ٦٨).

٣- **تحليل الفرد القائم على وظيفته :**

ويقصد بتحليل الفرد قياس أداء الفرد في وظيفته الحالية وقدرته في المستقبل، وتحديد ما يلزمه من معارف ومهارات واتجاهات لأداء وظيفته الحالية ولأداء وظائف أخرى مستقبلية، ويستخدم في هذه الطريقة أسلوب الملاحظة أو المقابلة أو تقارير تقييم الأداء التي تتضمن رصد الاحتياجات التدريبية وتوزيعها على عدد من الأفراد لتقدير مدى حاجاتهم التدريبية لها (ياغي، ١٩٩٣, ٤٨).

وهناك أربعة أساليب لتحديد الاحتياجات التدريبية أوردها (توفيق) يمكن إيجازها على النحو الآتي:

١- **تحليل الأداء Performance Analysis:**

ويتم ذلك من خلال تحديد مخرج العمل أو المخرجات الوظيفية المرغوبة، ثم تحديد المهام المطلوبة لكل مخرج وظيفي، وأخيراً تحديد المعرفة والمهارة التي كانت مطلوبة لأداء مختلف المهام.

٢- **تحليل المهمة Task Analysis:**

ويتم ذلك من خلال البدء بتحديد المهام التي يؤديها المشرف، ومن ثم التأكيد على

المعرفة والمهارة التي كانت مطلوبة لتحقيق الأداء الناجح لتلك المهام.

٣- دراسة المقدرة والكفاءة Competency Study:

ويتم ذلك من خلال البدء بتحديد ما يعتقده الخبراء بخصوص القدرات والإمكانيات المتوافرة لدى المشرف، ثم التركيز على المعرفة والمهارة التي كانت مطلوبة لامتلاك تلك القدرات والإمكانيات أو الكشف عنها.

٤- مسح الاحتياجات التدريبية Training Needs Survey :

وفي هذا الأسلوب يقوم مدير التدريب بالدراسة، ومسح مدى معين من المصادر المعلومة للوظيفة، ويستفسر عن التدريب الذي يطلبه المشرفون أو يعتقدون بنفعه وفائدته (توفيق، ٢٠٠٦، ٢٥-٢٨).

وتورد (المقطرن) عدداً من الأساليب التي أجمع عليها الباحثون والتي يمكن عن طريقها تحديد الاحتياجات التدريبية ، وهي:

١- المقابلة الشخصية : ويتم في هذا الأسلوب مقابلة المعنيين للتعرف على احتياجاتهم التدريبية في مجال عملهم.

٢- الاختبارات: ويستفاد من هذا الأسلوب لتحديد الاحتياجات التدريبية وتقويم العملية التدريبية، حيث يتم من خلالها تشخيص أوجه القصور في الأداء مما يساعد على تخطيط العمليات التدريبية المستقبلية.

٣- الملاحظة: ويتضمن هذا الأسلوب أربع عمليات هي: (الانتباه، الإحساس، والإدراك، والفهم)، وقد تكون الملاحظة مباشرة بعلم الشخص أو الأشخاص الذين يتم مراقبة سلوكياتهم، وقد تكون الملاحظة غير مباشرة دون علم المعنيين بأن سلوكهم مراقب، ويتيح هذا الأسلوب معرفة سلوكيات من لا يستطيعون التعبير عن أنفسهم، مما يجعل المعلومات التي يتم الحصول عليها أكثر مصداقية.

٤- التوصيات التي يمكن أن تقدمها اللجان الاستشارية في المؤسسة.

٥- توصيات ومقترحات الإدارة المسؤولة عن المنظمة.

٦- دراسة التقارير والسجلات والوثائق للتعرف على نقاط القوة التي هي بحاجة إلى تعزيز، وتحديد نقاط الضعف التي يمكن علاجها بالتدريب.

٧- قوائم الاحتياجات التدريبية: وفي هذا الأسلوب يقوم مسؤولو التدريب بإعداد قوائم أو جداول تحتوي أجزاء تفصيلية عن المهام الوظيفية التي يقوم بها المتدرب والاحتياجات التدريبية التي يمتلكها، ويتطلب من المتدرب وضع إشارة أمام البنود التي يرى أنه بحاجة إلى تنميتها.

٨- الاستبيانات: وهي عبارة عن مجموعة أسئلة حول الاحتياجات التدريبية المتعلقة بالعمل تقسم إلى أبعاد أو مجالات ، ويتضمن كل بعد أو مجال مجموعة من الاحتياجات المدروسة، ويتم الإجابة عن هذه الأسئلة بوضع إشارة تحت درجة الاحتياج للتدريب الموضحة في الاستبانة، ومن الأمور التي يجب مراعاتها عند تصميم الاستبانة ما يأتي:

١- أن تكون الأسئلة واضحة ومحددة وأن ترتبط الأسئلة بالأهداف التي وضعت من أجلها.

٢- أن يرافقها مقدمة توضح الهدف من المعلومات التي يتم جمعها والضمانات لسيرتها، وعدم استخدامها إلا في صالح الفرد.

وقد استخدم الطالب في هذه الدراسة الاستبانة كأداة لجمع المعلومات المتعلقة بالاحتياجات التدريبية لمديري ومديرات المدارس الثانوية في مدينتي أمانة العاصمة صنعاء وعدن في الجمهورية اليمنية، وذلك للأسباب التالية:

أن الاستبانة من أفضل الأساليب التي يمكن استخدامها مع أعداد كبيرة من الأفراد كما هو الحال في الدراسة الحالية مع إمكانية تصنيف المعلومات التي يتم جمعها بأسلوب دقيق وسهولة المعالجة الإحصائية لبيانات الاستبانة، والوصول إلى معلومات دقيقة (المقطرن، ٢٠٠٦، ١٢٢-١٢٥).

٤- المؤشرات الموضوعية لتحديد الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس:

كشفت كثير من الدراسات الميدانية أن معالجة مشكلة تدريب الإداريين تبررها نتائج بحثية قام بها باحثون تؤكد أن هذه المشكلات تعود إلى عدة أسباب منها:

١- عدم ارتقاء الأداء الفعلي للموظفين إلى المستوى المرغوب، لأسباب تعود لنقص مهاراتهم ومعلوماتهم (Noe,1999, 50).

٢- التطور الذي تشهده الإدارة التربوية، وما يلاحظ من زيادة أعبائها وتعقد أدوارها، الأمر الذي يحتم القيام بتشخيص احتياجاتهم التدريبية والعمل على تلبيتها (Gupta,1999, 115).

٣- تأثير التكنولوجيا الحديثة، وانعكاساتها في أداء العمل في ظل تقادم الخبرات والمهارات لدى الموظفين، والحاجة إلى استخدام مهارات جديدة يمكن توفيرها من خلال التدريب (هاشم، ١٩٩٥, ٤١١).

٤-تصميم برنامج تدريبي يلبي الاحتياجات الفنية والإدارية المستهدفة.

٥- تهيئة الأطر البشرية اللازمة للتدريب

٦- تهيئة الأدوات اللازمة للتدريب وتوفير مستلزماته.

البرامج التدريبية:

أولاً- تحديد المتطلبات والاحتياجات:

لكي تكون البرامج التدريبية فعالة ومؤثرة، ينبغي أن تفي باحتياجات المشاركين، وهناك طرقٌ عديدة لتحديد هذه الاحتياجات، ومن أكثرها شيوعاً الطرق الآتية:

١- سؤال المشاركين وكذلك سؤال المشرفين المباشرين للمشاركين.

٢- سؤال أشخاص آخرين على دراية بالعمل وكيفية أدائه مثل المرؤوسين أو الزملاء أو العملاء.

٣- اختبار المشاركين.

٤- تحليل نماذج تقييم الأداء الوظيفي (توفيق، ٢٠٠٤, ١٧).

ثانياً- المعايير التي يجب مراعاتها عند تصميم البرنامج التدريبي:

هناك عدد من الضوابط والمعايير التي يجب توافرها عند تصميم برنامج تدريبي معين، ويمكن إجمال هذه المعايير بما يأتي:

١- أن تكون أهداف البرنامج واضحة وواقعية.

٢- أن يستثمر البرنامج التقنيات الحديثة والبحوث والدراسات (صخي، ١٩٩٤, ١٧-١٨).

٣- أن يتم تحديد الاحتياجات التدريبية، بحيث يتم تلبيتها من خلال البرنامج التدريبي من خلال توفير حوافز للمتدربين لدفعهم إلى الاستفادة القصوى من البرنامج التدريبي.

٤- أن تكون هناك دقة في اختيار نوع التدريب (الطويل، ١٩٩٠, ٣٨-٤٠).

٥- أن يعمم البرنامج التدريبي، بحيث يشمل كل العاملين في المنظمة، وفي جميع مستوياتهم (تقي، وعسكر، ١٩٨٧, ٥١).

٦- أن يصاحب البرنامج التدريبي نشاطٌ للتقويم (حماش، ١٩٨٤, ٢٥).

٧- اختيار الأساليب التدريبية المناسبة لنوعية المتدربين وأن يراعى موضوع التدريب، إذ أن هناك موضوعات تلائمها المحاضرة كأسلوب تدريبي، وموضوعات أخرى يناسبها الأسلوب العملي .... إلخ.

٨- أن يراعى مدى العمق والشمول في عرض الموضوعات، فعندما يتطلب الأمر قدراً أعلى من التعمق في عرض موضوع ما تكون المحاضرة هي الأسلوب الأنسب.

٩- أن تراعى المدة الزمنية اللازمة للتدريب، إذ أن المحاضرة تناسب في البرامج التدريبية القصيرة في حين دراسة الحالة، وتمثيل الأدوار، تناسب البرامج التدريبية التي تستغرق وقتاً طويلاً.

١٠- أن يتم مراعاة عدد المتدربين، فأسلوب المحاضرة مثلاً هو الأنسب للمجموعات الكبيرة، أما المجموعات الصغيرة التي لا يزيد عددها عن ثلاثين متدرباً فيناسبها أساليب تمثيل الأدوار، ودراسة الحالة (المعداوي، ١٩٨٢, ١١١-١٥١).

١١- أن ينسجم البرنامج التدريبي مع سياسيات المؤسسة وفلسفتها مع توافر التنظيم الجيد والمدربين، الأكْفاء.

١٢- تحديد الأهداف النهائية للبرنامج التدريبي، وتحديد الأهداف التفصيلية لمحتواه، ومراحل تنفيذه تحديداً جزئياً واضحاً.

١٣- توصيف عمل القيادة التربوية المستهدفة من التدريب توصيفاً دقيقاً، وتحليل المهام المطلوبة منه، ومتطلبات تحقيقها من كفايات ومهارات.

١٤- التأكيد على المشاركة الفعالة للمتدرب في تخطيط البرنامج التدريبي وفي تنفيذه وتقويمه.

١٥- تقويم برنامج التدريب قبل البرنامج، وخلاله، وبعد الانتهاء من تنفيذه، في ضوء المتابعة الميدانية للمتدربين في أعمالهم (مصطفى والنابة، ١٩٨٦, ٥٩-٦٥).

وفي سبيل تحقيق المعايير السابقة، لا بد من توفير بعض العوامل التي تؤثر في تحقيق أهداف التدريب وهي:

١- الإمكانات التدريبية: مثل الأماكن المخصصة للتدريب، والوسائل المعينة، وميزانية التدريب.

٢- الأساليب المناسبة للتدريب وفقاً للاحتياجات التدريبية ولإمكانات المؤسسة.

٣- اختيار المتدربين، والشروط العامة اللازم توافرها فيهم.

٤- المساعدات التدريبية المتمثلة بـ: المطبوعات - المرئيات الكهربائية والالكترونية، والنماذج واللوحات المجسمة، والصوتيات ولوازمها.

٥- المشرف على البرنامج التدريبي (الجميعي، ١٩٨٧, ١٧٣-٢٣١).

ثالثاً- أساليب التدريب المستخدمة في البرامج التدريبية:

يسعى القائم على عملية التدريب إلى استخدام الأسلوب الذي يراه مناسباً وسريعاً في تحقيق الأهداف المرسومة للبرنامج التدريبي.

ويرى (إدريس) أن الأسلوب التدريبي هو الطريقة أو المنهج الذي يستخدمه المدرب لكي ينقل المادة أو الموضوع التدريبي إلى المتدربين بما يلبي حاجاتهم المختلفة، لذلك فإن الفلسفة التي يفضل أن يؤسس عليها أسلوب التدريب، من الضروري أن تأخذ في اعتبارها الفكرة الأساسية التالية:" أن المناخ المناسب عامل مهم لنجاح التدريب وينبغي أن يكون أسلوب التدريب جذاباً وجاداً مركزاً على الفرد وعلى شخصيته".

وهناك أساليب عديدة تستخدم في التدريب يمكن تصنيفها على النحو الآتي:

١- أساليب التدريب النظرية، مثل: المحاضرة، الحلقات النقاشية، الندوات، المطبوعات.

٢- أساليب التدريب العملية، مثل: دراسة الحالة، تمثيل الأدوار، التفاعل بين الجماعات.

٣- أساليب التدريب الذاتية، مثل: التدريب بالمراسلة، التعليم المبرمج (إدريس، ٢٠٠١، ٣٣).

وسوف يحاول الطالب فيما يلي استعراض الأساليب التدريبية السابقة كل على حدة وعلى النحو الآتي:

١ - أساليب التدريب النظرية: وهي الأساليب التي يغلب عليها الطابع النظري مثل:

أ- أسلوب المحاضرة:

ويعد من أهم أساليب التدريب الجماعي، وأكثرها شهرة واستخداماً في العملية التعليمية، ويستهدف توصيل المعلومات من طرف واحد إلى مجموعة صغيرة أو كبيرة من المستمعين (توفيق، ١٩٩٤, ١٩٢).

ويعتمد نجاح هذا الأسلوب على كفاءة المحاضر في تناول المادة التدريبية، ومدى استخدامه للوسائل الإيضاحية المختلفة، مثل (الخرائط، الأفلام، الرسوم التوضيحية، الشفافيات، السبورة).

- صلاحيته في تدريب عدد كبير من الأفراد في وقت واحد.
- سرعة تنفيذه، وانخفاض كلفته مقارنة بالأساليب الأخرى.
- يقدم من خلاله المدرب معلومات كثيرة للمتدربين في وقت محدد يتحكم هو به.

وأهم عيوبه:

- لا يسمح للمتدربين بطرح آرائهم، وعدم مشاركتهم في النقاش مع المدرب.
- افتقاد هذا الأسلوب للتطبيق العملي، مما قد يحول دون تطوير مهارات المتدربين، قد يسبب هذا الأسلوب الملل وشرود الذهن لدى المتدربين (بني مصطفى، ٢٠٠٥, ٥٣-٥٦).

ويرى الطالب لتجنب عيوب أسلوب المحاضرة، بحيث يحقق الفاعلية المرجوة منه، ضرورة أن يكون متضمناً فنيات، مثل: المناقشة وتمثيل الدور واغناؤها بالعروض والأمثلة.

ب- أسلوب الحلقات النقاشية:

وهو أسلوب يقوم على تنظيم حوار مفتوح حول بعض المشكلات والقضايا، ويشارك في الحوار مجموعة صغيرة من (٥-١٥) شخصاً يقوم المدرب بإدارة الحوار وتوجيه المناقشة وإتاحة الفرصة لمختلف المشاركين في السؤال وإبداء الرأي والتعليق بحيث يصل الجميع في النهاية إلى حل القضية أو المشكلة موضوع النقاش.

ومن مزايا هذا الأسلوب ما يأتي:

١- إتاحة الفرصة للمتدربين للتفكير والتحليل والتعبير عن آرائهم وإعطائهم الفرصة لسماع آراء الخبراء والمختصين من ذوي الخبرة في موضوع النقاش.

٢- يتيح الفرصة لتبادل الأفكار والمعارف بين المتدربين وتصحيحها خلال النقاش.

٣- ينمي هذا الأسلوب قدرة المتدربين على تحليل الآراء والمقترحات وتقويمها، والتعرف على الأسلوب الأنسب في مواجهة المشكلات ومعالجتها.

أما عيوب هذا الأسلوب فتتمثل في الآتي:

١- يتطلب توافر خبرة كافية لدى المتدربين للمشاركة، وخبرة عالية لدى المدرب في إدارة النقاش.

٢- مكلف اقتصادياً إذ أنه يتطلب وقتاً طويلاً للتدريب (الزيادي، ١٩٩٩, ٩٦-٩٧).

ج- أسلوب الندوات:

ويعد هذا الأسلوب اجتماعاً منظماً، له هدف محدد وجدول أعمال متفق عليه، ويتم من خلال هذا الأسلوب تداول مجموعة من المختصين في أمور يشتركون في الاهتمام بها، ويتم التحضير لها من خلال إعداد أوراق عمل وبحوث يقدمها بعض المشاركين أمام زملائهم، ويتبع ذلك نقاش يشترك فيه كافة المتدربين.

ولنجاح الندوات التدريبية لا بد من توافر مجموعة من الشروط منها:

١- الإعداد لها بشكل جيد، بحيث يحدد لها هدفٌ واضحٌ وفق حاجة المتدربين.

٢- تقديم أوراق عمل من كل مشارك، وتوزيعها على الحضور، بالإضافة إلى ملخص للأفكار المطروحة والنتائج التي يتم التوصل إليها.

٣- إتاحة فرص للنقاش والمداخلات، وتحديد الزمن المخصص لذلك.

٤- تقديم مساعدات مادية للمتدربين كي يتمكنوا من حضور الندوات (المقطرن، ٢٠٠٦, ٨٠).

وأهم مميزات هذا الأسلوب هي:

- أنه يسمح للمتدربين بالاستيضاح عما لم يستوعبوه.
- يسمح للمتدربين بالتعليق على الأفكار المطروحة.
- يساعد على بلورة أفكار تتسم بالنضج والوضوح والمساهمة في تطوير المفاهيم المطروحة للنقاش (بني مصطفى، ٢٠٠٥, ٥٧).

ومن عيوبه:

- ارتفاع التكلفة من الوقت والمال.
- عدم مراعاة الفروق الفردية بين المتدربين (المقطرن، ٢٠٠٦, ٨٠).

د- أسلوب القوافل التدريبية المتنقلة:

وهو أسلوب حديث من أساليب التدريب، يقوم على محاولة نقل الخدمات التدريبية إلى المتدربين، في مناطقهم والذي يصعب عليهم لسبب أو لآخر الحضور إلى المدرب.

ويقوم هذا الأسلوب على تجهيز سيارة، أو أكثر مع عدد من المدربين المجهزين وهي مجموعة متخصصة تمارس التدريب من موقع المتدربين، ولمدة قصيرة جداً، ثم تنتقل إلى مكان آخر، وتمارس الدور نفسه مع متدربين آخرين، ويمكن لهذه المجموعة أن تزود المتدربين ببعض الخدمات التدريبية، والمطبوعات والنشرات الإشرافية والتربوية الموجهة، والعمل على إيجاد حلول جذرية للمشكلات التي تواجه المتدربين بالتعاون مع المسؤولين في هذه المناطق (الخطيب، والعنزي، ٢٠٠٨, ٢٨).

هـ- أسلوب المطبوعات:

وتتضمن أفكاراً وآراءً يود المدرب نقلها إلى المتدربين، وهذه المطبوعات قد تكون عبارة عن كتب أو نشرات أو مواد مبرمجة أو تعيينات دراسية، أو مجلات تربوية وعلمية وثقافية عامة، بحيث يعتمد عليها المدرب في توصيل معلوماته للمتدربين، ويستخدمها المتدربون في قراءة ما تعلموه وتركيز معارفه لديهم، وتعدُّ المطبوعات خير موصل للمعلومات التي يرجى نشرها في أقصر وقت ممكن، وبتكاليف أقل (الحماحمي، ١٩٩٩, ٤٩).

٢- أساليب التدريب العملية:

وهي الأساليب التي يغلب عليها الطابع العملي، وفيها يتعلم الفرد ممارسة العمل الذي يقوم به بنفسه ومن هذه الأساليب ما يأتي:

أ- أسلوب دراسة الحالة :

ويعد هذا الأسلوب أكثر شيوعاً في مجال الإدارة، فالمتدرب يزود بمعلومات عن موقف أو مشكلة معينة، ويطلب منه تحليل الموقف أو حل المشكلة باستخدام ما قد يكون قد اكتسبه من معرفة نظرية ومنهجية علمية.

ومن مزايا هذا الأسلوب ما يلي:

١- يمكن المتدربين من تناول مشكلات عملية واقعية وينمي لدى المتدربين القدرة على التفكير

الناقد واتخاذ القرارات والحكم الموضوعي.

٢- يوفر الحافز لدى المتدربين لمعرفة الظواهر والمشكلات الإدارية وأسبابها.

أما أهم عيوب هذا الأسلوب فتتمثل في الآتي:

أ- إن إعداد الحالة وتنفيذها يحتاجان إلى وقت طويل ومجهود وخبرة من قبل المدرب.

ب-إن دراسة الحالة تعتمد في كثير من الأحيان على افتراضات نظرية قد تؤدي إلى حدوث تعارض في الرأي بين المشاركين في طريقة طرحهم ومناقشتهم للحالة.

ج-بعض الحالات المعدة مسبقاً قد تكون غير مناسبة للبيئة التي تدرس فيها (معهد الإدارة العامة، ١٩٩٣, ١١٣).

ب- أسلوب تمثيل الأدوار :

يُعد تمثيل الأدوار أسلوباً تدريبياً يحمل المشاركين كما هو مفترض هوية تختلف عن هويتهم الأصلية، وبما يتماشى مع واقع مشاكل افتراضية في مجال العلاقات الإنسانية وغيره من المجالات (توفيق، ١٩٩٤, ٢٢٦).

كما ويعد تمثيل الأدوار من أقدم التقنيات المساعدة على التعليم والتدريب، وهو أسلوب مفيد في العمل على حل المشكلات من خلال تقديم الأمثلة التوضيحية على السلوك الفعال وغير الفعال للمتدربين، وهو مناسب للتدريب على السلوك والتصرف في المواقف العادية والمواقف الخطرة (هلال, ٢٠٠٣, ١٠٠).

ويستخدم هذا الأسلوب عادة في التدريب على القيادة الإدارية وفي حين يكون هدف التدريب تنمية مهارات سلوكية معينة في التعامل مع الآخرين.

ومن أهم مميزات هذا الأسلوب ما يأتي:

يسد الفجوة بين عملية التدريب، وبين مواقف العملية الواقعية ويمكن المدرب من الاستعانة بالوسائل السمعية والبصرية في تصوير العمل وتسجيله وإعادة عرضه على المتدربين في حلقة المناقشة.

٢- يساعد المتدربين على القيام بالتجربة، ويتيح الفرصة لهم للتعلم من خلال العمل ويتيح فرصة للمتدربين لممارسة سلوك جديد وتنمية قدراتهم ومهاراتهم.

أما أهم عيوب أسلوب تمثيل الدور فتتمثل فيما يأتي:

١- يحتاج إلى وقت طويل في إعداده وتنفيذه.

٢- المبالغة وبعد الموقف عن الواقع قد يجعل المتدربين يخرجون عن المشكلة الحقيقية لشعورهم بعدم واقعية الأدوار.

٣- تعتمد فاعليته على مهارة المدرب ومن يقوم بتمثيل الأدوار (الخطيب وأحمد ، ٢٠٠٦, ١٢٥).

ج- أسلوب التفاعل بين الجماعات (أسلوب التدريب على الحساسية):

ويُعد هذا الأسلوب حديثاً نسبياً للتدريب في مجال العلاقات الإنسانية ويقوم هذا الأسلوب على زيادة حساسية الأفراد نحو سلوكهم الذاتي وسلوك الآخرين، إذ يعتمد على ترك المتدربين يواجهون مواقف التفاعل في الجماعات الصغيرة ليكتشف كل منهم خصائص السلوك الجماعي من خلال المشاركة الفعلية (Cascio, 1992, 280).

حيث يسعى المدرب إلى إيجاد جو من الصراحة والمكاشفة بين المتدربين في جلسات اجتماعية، وتشجيعهم على الانتباه إلى تصرفاتهم الذاتية، وتضم المجموعة الواحدة (١٠-١٥) شخصاً ويمكن أن يكونوا متقاربين مهنياً وثقافياً، ويتولد خلال المناقشة صراع الآراء، وتظهر مشاعر الإحباط تعمل كدوافع للتعلم من خلال الانفعال، بحيث يكتشف كل فرد في المجموعة من خلال ذلك خبراته ومشاعره، وينمي معرفته وإحساسه بنفسه وبالآخرين، ويقتصر دور المدرب هنا على توضيح المواقف والنقاط ذات العلاقة في توجيه السلوك وتغييره.

ويتميز هذا الأسلوب بأنه: يساعد على تنمية مهارات الفرد في التشخيص ، وتقدير الاتجاهات، وكذا يساعد في تغيير سلوك الفرد وزيادة حساسيته نحو المشكلات والأحداث في العلاقات الإنسانية.

أما عيوبه فأهمها: أنه ينبغي أن يقوم به شخص محترف قلما يتوافر ذلك ، كما يتطلب أن يكون المشاركون فيه على قدر كبير من الوعي وتقبل النتائج ، حيث قد تؤدي النتائج أحياناً إلى انهيارات عصبية عندما تكون قاسية (بني مصطفى، ٢٠٠٥, ٥٧-٥٨).

٣- أساليب التدريب الذاتية :

وهي أساليب انتشرت مؤخراً بفضل التقدم العلمي والتقني الذي اجتاح العالم، وتعتمد هذه الأساليب على التعلم الذاتي ومن هذه الأساليب ما يأتي:

أ- أسلوب التدريب بالمراسلة:

ويُعد هذا الأسلوب سمة عصرية، إذ يتخطى حدود المكان، ويعمل على توصيل الخدمة التدريبية للراغب فيها إلى مكان إقامته وفي الوقت الذي يريده ووفقاً لظروفه الخاصة.

ويستخدم في هذا الأسلوب تقنيات متعددة منها: الاجتماع عن بعد أو (الفيدو كونفراس)، واستخدام الحقائب التعليمية التي تضم مطبوعات ومواد مسموعة ومرئية لبرامج تدريبية، واستخدام التلفزيون وشبكات المعلومات وغيرها، وأهم ما يتميز به هذا الأسلوب هو توفير الوقت والجهد والمال (المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية، ٢٠٠٢, ٤٩).

ب- أسلوب التدريب بالتعليم المبرمج :

وفي هذا الأسلوب يعتمد المتدرب على ذاته في تعلم معلومات أو مهارات معدة بدقة شديدة لتحقق أهداف تدريبية معينة من خلال سلسة من الخطوات يقوم بها المتدرب، تتمثل باستجابات متكررة، حيث يقوم المتدرب عادة بقراءة معلومات تقوده لملء خانات الاستجابات، واختيار إجابات معينة، ومن الملاحظ هنا أن البرنامج يكون قائماً على أساس إعطاء الاستجابات الصحيحة، وبعض الاختبارات تتطلب التمييز بين الإجابات الصحيحة وغيرها (المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية، ٢٠٠٢, ٤٨).

ومن أكثر الخصائص تشويقاً للتدريب بهذا الأسلوب،هي تقديمه من خلال سطح مكتب المتدرب، وتعدُّ هذه الخاصية أيضاً واحدة من أكبر التحديات التي يواجهها المصممون في مرحلة تصميم البرنامج (توفيق، ٢٠٠٧, ١٠٨)**.

ومن مميزات هذا الأسلوب ما يأتي:

- توفير الوقت.
- يثبت المادة العلمية أكثر من غيره.
- يوفر معلومات مرتدة فورية عن صحة الاستجابات قبل الاستمرار في البرنامج.

- يعرف المتدرب أخطاءه بنفسه، وبذلك يصبح معيار نجاح البرنامج هو سلوك المتدرب ومدى تعلمه وتحقيقه لأهدافه.
- يتيح للمتدرب الانتقال من خطوة إلى خطوة في البرنامج بحسب قدراته واستعداداته.
- يساعد المتدرب على تلقي التدريب في موقع عمله.

أما أهم عيوب هذا الأسلوب: فتتمثل بتكلفته الباهظة في الإعداد والإخراج والجهد الكبير حتى يصبح في صورته النهائية التي تحقق أهدافه ، فضلاً عن اهتمامه بالجانبين المعرفي والمهاري فقط وإهمال الجانب الوجداني (المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية، ٢٠٠٢, ٤٨).

وفي إطار الدراسة الحالية قام الطالب بتصميم برنامج تدريبي يعتمد أكثر من أسلوب من الأساليب السابقة حيث اعتمد على المحاضرة، والحوار والمناقشة، ولعب الأدوار، والمطبوعات.

رابعاً- خطوات بناء البرنامج التدريبي:

يؤكد كثير من الباحثين في مجال الإدارة والتدريب أن أي برنامج تدريبي يجب أن يمر بخطوات عديدة يمكن تصنيفها في ثلاث مجموعات هي:

١-١- الخطوات التخطيطية.

١-٢- الخطوات التنفيذية.

١-٣- الخطوات التقويمية.

وسوف يتم تناول كل خطوة من هذه الخطوات على النحو الآتي:

١-١- **الخطوات التخطيطية:** وتشمل ثلاث فعاليات هي:

أ- تحديد الاحتياجات التدريبية.

ب- تحويل هذه الاحتياجات إلى أهداف عادية وأهداف حل المشكلات وأهداف ابتكارية.

ج- تحديد الأولويات (أبو الكشك، ١٩٩٦, ٢٥).

الخطوات التنفيذية: وتشمل ما يأتي:

أ- تصميم البرنامج التدريبي:

لكي يؤدي البرنامج التدريبي دوره ويحقق أهدافه بفعالية، لابد أن تكون له خطة واضحة تعتمد على الفلسفة العامة للبرنامج، وتحديد الجهة التي يخدمها البرنامج، وضرورة اتصافه بالمرونة (بنى مصطفى، ٢٠٠٥, ٦٥).

ولنجاح أي برنامج تدريبي، لابد من أن يستوفي الخطوات الآتية:

١- تقييم الاحتياجات:

ويتم تقييم الاحتياجات وفق الخطوات العملية الآتية:

- تحديد الحالة الراهنة: معرفة الأسباب الجذرية لتلك الاحتياجات.
- تعريف الوظيفة: ما المهارات المطلوبة لإتمام العمل بنجاح؟.
- ترتيب الأهداف بحسب الأهمية: توضيح العلاقة بين الأهداف.
- معرفة الاختلالات: كيف يختلف الأداء المتوقع عن الأداء الفعلي في تحقيق الهدف؟
- تحديد مجالات التميز: التعرف على مجالات العمل التي تعمل فيها المنظمة بتميز.
- تحديد أولويات للعمل: تحديد تلك الأولويات لتحقيق أهداف العمل والنتائج المطلوبة (توفيق، ٢٠٠٥, ٢٢).

٢- صياغة أهداف البرنامج:

وتعد هذه الخطوة الأساسية لنجاح البرنامج التي يتم بموجبها تحقيق وتحديد الخطوات الآتية، ويراعى عند صياغة أهداف البرنامج الدقة والوضوح والواقعية والقابلية للتطبيق والانسجام مع الأهداف العامة للتدريب، وأن تكون قابلة للقياس (سعادة، ١٩٩٣, ٨١).

٣- تحديد مفردات البرنامج التدريبي:

ويتم تحديد المفردات وفقاً للاحتياجات التدريبية للمتدربين، بحيث تشبع المادة التدريبية هذه الاحتياجات، ويجب عند تحديد محتوى البرنامج مراعاة أن تكون الموضوعات بمستوى المتدربين، وأن تزود المتدربين بالمهارات والمعلومات والاتجاهات الجديدة في ميدان العمل،

والاستفادة من المستجدات العلمية في تناول محتوى التدريب وأنشطته، وإطلاع المتدربين على كل جديد في مجال عملهم (سعادة، ١٩٩٣, ٨١-٨٣).

ولا بد لنجاح البرنامج التدريبي أن يكون محتواه مناسباً للخصائص النفسية للمتدربين، ومراعياً لميولهم وحاجاتهم واتجاهاتهم، والفروق الفردية بينهم (الخزرجي، ١٩٩٩, ٤٩).

كما يستوجب قيام مصمم البرنامج بتحديد التتابع المنطقي لموضوعات البرنامج والترابط بينها، والموضوعات التي ينبغي معرفتها، وتلك التي يستحسن معرفتها، والنظر بعين الاعتبار إلى طبيعة الوظائف التي يقوم بها المتدربون، والبرامج التدريبية التي سبق لهم الاشتراك فيها(بني مصطفى، ٢٠٠٥, ٦٦).

٤- تهيئة مواد البرنامج التدريبي:

وتتمثل في كل المستلزمات الكتابية من كتب وملخصات، ونشرات، ووسائل معينة كتابية أو مسموعة أو مرئية ذات علاقة بالمعارف والمهارات والخبرات، التي يسعى البرنامج التدريبي إلى تحقيقها، بحيث تكون في متناول المتدربين.

٥- اختيار الأساليب التدريبية المناسبة:

وقد سبق استعراض أهم الأساليب التدريبية، وهناك برامج قد تحتاج إلى أكثر من أسلوب ويتوقف ذلك على طبيعة البرنامج التدريبي ومدته، ونوعه، وخصائص المتدربين، ومقدار المشاركة المطلوبة، وعدد المتدربين، والتكلفة.

٦- اختيار المدربين:

لا بد من توافر صفات أساسية في المدربين، مثل: الصفات الشخصية (الهيئة والمظهر العام، والحماس، والاتزان، والقدرة على المواجهة وصفات علمية (التمكن من الموضوع، والإلمام بنظريات التعليم، والقدرة على استخدام الأساليب التدريبية الجيدة، والقدرة على إدارة الجلسات، والقدرة على تنمية العلاقات الإنسانية)، بحيث يتمكن المدرب من العطاء، ويتمكن المتدرب من الاستفادة (بني مصطفى، ٢٠٠٥, ٦٧).

٧- **تحديد ميزانية البرنامج التدريبي:**

وتعد هذه العملية مهمة جداً، لأنه في ضوئها يتم تحديد زمن البرنامج ومدته، ومتطلباته، ونوعية المتدربين، ونوعية المدربين الذين سينفذون البرنامج التدريبي.

٨- **تحديد مدة البرنامج ومكان انعقاده:**

تتوقف عملية مدة البرنامج ومكان انعقاده على أهداف البرنامج نفسه، ويحدد هذه الإجراءات مصمم البرنامج وفقاً لاحتياجات المتدربين، وموضوعات البرنامج، وعدد المتدربين، ومستوياتهم، وما يتوافر من إمكانات مادية، ووسائل مناسبة، ويفضل بشكل عام أن تعقد البرامج في مناطق وسطية تتيح لكل المشاركين فرص الحضور الدائم في المواعيد المحددة، كما يفضل أن تعقد البرامج في الإجازات الصيفية حتى يمكن لعدد أكبر من العاملين الاستفادة منها (إدريس، ٢٠٠١, ٤٦).

ب- **تنفيذ البرنامج التدريبي:** وتمر هذه العملية بثلاث مراحل هي:

المرحلة الأولى: ما قبل التنفيذ: وتتطلب القيام ببعض الإجراءات مثل:

- مراجعة تقارير تقويم البرامج السابقة لتحديد مواطن القصور لتجنبها في البرنامج الجديد.
- التأكد من حضور المدربين والمتدربين وتفرغهم طوال مدة البرنامج.
- تجهيز المواد المنهجية والمستلزمات الأخرى.
- التأكد من وجود القاعات المخصصة للتدريب ومناسبتها.
- تعيين إدارة البرنامج، وإبلاغها بموعد البرنامج.
- التأكد من عملية التنسيق مع المؤسسات التي سيتم زيارتها.

المرحلة الثانية: أثناء تنفيذ البرنامج: وهي مرحلة عملية يترتب عليها نجاح البرنامج التدريبي أو فشله، ولا بد أن يقوم القائمون على البرنامج ببعض الإجراءات مثل:

- استقبال المدربين والمتدربين.
- عرض موضوعات البرنامج على المتدربين بشكل جدول يحدد فيه الموضوع والزمن،

والمدرب، فضلاً عن تعرف المتدربين على المدربين.

- الاهتمام والمتابعة لعملية حضور المدربين والمتدربين.
- إعداد وتجهيز مستلزمات الزيارات الميدانية إذا دعت الحاجة.
- التركيز على عملية التقويم اليومي بواسطة استمارات توزع على المشاركين ، يتم فيها تقييم أنفسهم، وتقييم المدربين.
- ترتيب عملية الحوافز المادية والمعنوية.

١-٢- الخطوات التقويمية:

وتعد هذه الخطوات ذات أهمية كبيرة في معالجة قصور البرامج التدريبية ونجاحها من خلال مرافقة عملية التقويم للعملية التدريبية منذ تخطيطها حتى نهايتها.

ويهدف التقويم إلى تحديد فعالية البرامج التدريبية بهدف التطوير والتغيير، ومن أهم الأهداف التي يتم تحقيقها من خلال التقويم كما يرى (توفيق) ما يأتي:

١- تحديد ما إذا كان التدريب مواكباً للأهداف الأصلية التي عقد من أجلها.

٢- تحديد التحسينات التي يتم إدخالها على برامج التدريب وفق ما تنتهي إليه عملية التقويم.

٣- تحديد ما إذا كان هناك عائد على الاستثمار للمجهود التدريبي.

٤- تحديد من يمكنهم الاستفادة من هذه البرامج التطويرية.

٥- اختبار مدى وضوح الأدوات والأساليب المستخدمة في النشاط التدريبي.

٦- تحديد الوحدات أو الشخصيات الأكثر أو الأقل استفادة من البرامج التدريبية.

٧- تجميع معلومات تفيد في تخطيط النشاط التدريبي، أو لتسويق البرامج التدريبية.

٨- تحديد مدى ملاءمة البرنامج لأهداف، واحتياجات المؤسسة.

٩- بناء قاعدة معلومات أساسية يمكن استخدامها لمعاونة الإدارة في اتخاذ قرارات مستقبلية (توفيق، ٢٠٠٧، ٢٥-٢٦)* ويقسم (ياغي) مراحل التقويم لأي برنامج تدريبي إلى:

أ- مرحلة التقويم قبل تنفيذ البرنامج، وفيها يتم:

- تقويم أهداف البرنامج.
- تقويم تصميم البرنامج وتنظيمه.

- تقويم احتياجات المتدرب وخبراته.

ب- مرحلة التقويم أثناء البرنامج، وفيها يتم:

- تقويم أهداف البرنامج أيضاً.
- تقويم تنظيمه أو سير عملية التدريب
- تقويم النتائج المتتابعة التي يحققها .

ج- التقويم بعد انتهاء البرنامج التدريبي، وفيها يتم:

تقويم أهداف البرنامج.

- موازنة النتائج التي تحققت (التطبيق البعدي)

د- التقويم بعد انتهاء التدريب بمدة زمنية محددة، وفيها يتم:

- تقويم نتائج البرنامج التدريبي، والظاهرة على سلوك المتدربين وأدائهم في العمل (ياغي، ١٩٨٦، ٥١٢).
- **في هذه المرحلة** التي تبين مدى فاعلية البرنامج، وإلى أي مدى حقق الأهداف، ومدى ما اكتسبه المتدربون من مهارات ومعلومات، ومعارف، واتجاهات هم بحاجة إليها إذ يقوم المشرف على البرنامج بعمل تطبيق بعدي للاستبانة نفسها التي تم تطبيقها قبل البرنامج التدريبي، والتي تم من خلالها تحديد الاحتياجات التدريبية، وتصميم البرنامج التدريبي وفقاً لها، ومن خلال التطبيق البعدي يتعرف المشرف على البرنامج على الفروق في الأداء لدى المتدربين، ومن ثم يقوم بتحرير التقرير النهائي عن البرنامج وتقديمه للجهة المسؤولة، كما يجب أن تدون كل الفعاليات والأنشطة التي تمت أثناء تنفيذ البرنامج والاحتفاظ بها في ملفات خاصة لدى المختصين، لإسباغ طابع الأهمية على البرنامج ورفع معنويات المتدربين والمدربين، وكل المساهمين في البرنامج يجب اختتام البرنامج بصورة رسمية من خلال احتفال يكرم فيه المتميزون (المنصور، ١٩٩٩, ١٦٢-١٧١).

خامساً: المشكلات التي قد تواجه فاعلية البرامج التدريبية:

على الرغم من أهمية التدريب وفائدته في تحقيق أهداف المؤسسات، وعلى الرغمُ مما توصل إليه الباحثون في مجال التدريب من وسائل وطرائق ومبادئ وأسس وشروط ومعايير لازمة لنجاح أي برنامج تدريبي، إلا أن عملية التدريب لا تخلو من المشكلات التي قد تواجه العملية التدريبية وتحد من فاعليتها، ومن هذه المشكلات:

أ- المشكلات التي واجهها الطالب أثناء تصميم البرنامج التدريبي وتنفيذه ويمكن تلخيصها بما يأتي:

- قلة الدراسات العملية المتعلقة بتحديد الاحتياجات التدريبية للموظفين في المؤسسة.
- قلة توافر البيانات الإحصائية الدقيقة للقوى العاملة وإمكاناتها التدريبية.
- غياب التوصيف الوظيفي الدقيق والواضح.
- عجز مؤسسات التدريب عن تحديد المشكلات الإدارية الحقيقية.
- عدم الاهتمام بتوفير المستلزمات الضرورية لتنفيذ البرنامج التدريبي.
- ضعف إدراك المسؤولين في الأجهزة الحكومية لأهمية التدريب.
- ضعف اهتمام المتدرب بالدورة التي يلتحق بها.
- عدم الدقة في اختيار أسلوب التدريب المناسب.
- قلة الخبرات والكفايات لدى العاملين في مجال التدريب.
- التكلفة الباهضة لتنفيذ البرنامج.
- عدم وجود تمويل مادي لتنفيذ البرنامج.
- صعوبة نقل المتدربين من مدينة إلى أخرى.
- عدم مراعاة شروط الالتحاق بالبرنامج التدريبي.
- عدم مراعاته المواعيد المحددة للبرنامج.
- عدم الإعلان عن البرنامج قبل موعد بدء التنفيذ بوقت كاف.
- عمومية البرنامج.

- سوء اختيار المدربين والمشرفين على تنفيذ البرنامج.
- طول أو قصر المدة الزمنية التي قد تنشأ نتيجة لسوء التخطيط.
- عدم توافر الجدية والدافع لدى المتدربين للاستفادة من التدريب.
- غياب معايير تعميم نتائج البرنامج التدريبي.
- عدم التخطيط الدقيق لعملية تعميم البرنامج التدريبي.
- صعوبة تعميم نتائج أو آثار البرنامج التدريبي بعيدة المدى.
- صعوبة الحصول على آراء فعالة تظهر مواطن القوة والضعف في البرنامج التدريبي.
- صعوبة تحديد العناصر التي يمكن الاستناد إليها في الحكم على البرنامج التدريبي بالنجاح أو الفشل (معهد الإدارة العامة، ١٩٨٧, ٩٧-١١٥).

❋ ❋ ❋ ❋ ❋

الخاتمة:

استعرض الباحث في هذا الباب التعريف بطبيعة الدراسة وأهميتها كون الإدارة المدرسية تمثل قاعدة الهرم الإداري التربوي والتعليمي والاهتمام بها يمثل مرتكزاً أساسياً لتحسين العملية التربوية والتعليمية كون التدريب هو الطريق الأمثل لتزويد الإدارة المدرسية بكل جديد يساهم في رفع أدائها ويحقق للمدرسة النجاح والفاعلية.. الخ (Brownetal, 2002).
كما استعرض أهم الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة وهي نوعين:
النوع الأول: الدراسات الخاصة بتحديد الاحتياجات التدريبية.
إذ أكدت جميعها أن هناك احتياجات تدريبية لمديري المدارس بدرجات متفاوتة، وأكدت على أهمية تحديد الاحتياجات التدريبية لمديري مدارس التعليم الثانوي، باستثناء دراسة (Brown etal, 2002) التي بينت عدم وجود احتياجات لرؤساء الأقسام في المدارس الثانوية ويرجع سبب ذلك كونها أجريت على رؤساء الأقسام في المدارس الثانوية وربما يرجع ذلك إلى الإعداد المسبق لهم.
أما النوع الثاني: الدراسات التي تناولت تصميم البرامج التدريبية وقد تنوعت أهدافها حيث هدف بعضها إلى قياس فاعلية البرنامج التدريبي المصمم من قبل الباحث كدراسة (الليمون، ٢٠٠٩) وهدف البعض الآخر إلى قياس أو تتبع أثر برامج تدريبية نفذت من قبل جهات أخرى كما اكتفى البعض الآخر بتصميم برنامج تدريبي.
وقد توصلت جميعها إلى فاعلية تلك البرامج التدريبية باستثناء دراسة (الثقفي، ١٤١٤) التي توصلت إلى عدم وجود فاعلية للبرنامج التدريبي وقد أرجعت سبب ذلك إلى أن البرنامج المطبق على مديريات المدارس لم يأخذ في حسبانه الاحتياجات التدريبية.
كما استعرض الباحث الإدارة المدرسية وركز على مجال العمل الذي اعتمدها في استبانة تحديد الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الثانوية وبعض الجوانب المتعلقة بالإدارة المدرسية في اليمن.
ثم تناول التدريب والاحتياجات التدريبية والبرامج التدريبية كونها تمثل المرتكزات الأساسية لهذه الدراسة في جانبيها النظري والعملي.

الباب الثاني
الإطار العملي للدراسة

مقدمة

الفصل الأول: منهج الدراسة وإجراءاتها

الفصل الثاني: تحليل نتائج الدراسة ومناقشتها

مقدمة:

إن الاهتمام بإعداد البرامج التدريبية يعد ضرورة ملحة تفرضها ظروف العصر الدائمة التحول والتغيير وتوجهات الدولة نحو إعداد مخرجات بشرية قادرة على قيادة المسيرة التنموية خاصةً وأن كل إصلاح تربوي يبدأ من الإدارة، لأن الإدارة هي مرآة النظام التربوي.

وعليه يرى الباحث أن إصلاح النظام التعليمي في اليمن لا بد أن يبدأ بإصلاح النظام الإداري ممثلاً بالإدارة المدرسية التي يعول عليها الإسهام في مسيرة البناء والتنمية بشكل عام، كما أن الإدارة المدرسية في اليمن لا يمكن أن تتطور إلا عبر مجموعة من البرامج التدريبية تمكنها من الإطلاع على المستجدات وتحدد لها آليات تطورها.

الأمر الذي حدى بالباحث نحو تصميم برنامج تدريبي لمديري مدارس التعليم الثانوي العام في مدينتي أمانة العاصمة صنعاء وعدن حسب احتياجاتهم التدريبية لعلة بذلك يسهم في وضع اللبنات الأولى لتدريب مدراء المدارس بشكل علمي منظم، لاسيما وأن التدريب الذي يقدم لمديري المدارس لا يراعي احتياجاتهم التدريبية بشكل كافي بحسب ما لمسه الباحث من خلال عمله في التربية بقطاع التدريب والتأهيل منذ بداية العام (١٩٩٠).

وبناءً على ذلك يتناول الباب الثاني من هذه الدراسة الأثر الإيجابي للبرنامج الذي قام الباحث بتصميمه وتنفيذه من خلال استعراض منهج الدراسة وإجراءاتها التطبيقية وصولاً إلى تحليل النتائج ومناقشتها.

وما تجدر الإشارة إليه أن هذا البرنامج الذي تم تصميمه في هذه الدراسة قد لاقى استجابةً ووعود بشأن الاستفادة منه في خطط وزارة التربية والتعليم اليمنية القادمة، انظر ملحق رقم (٩) (من ص٢٤٨ إلى ص٢٥٥).

الفصل الأول
منهج الدراسة وإجراءاتها

أولاً- منهج الدراسة

ثانياً- المجتمع الأصلي للدراسة

ثالثاً- عينة الدراسة

رابعاً- مراحل الدراسة

خامساً- أدوات الدراسة

سادساً- طريقة بناء أداتي الدراسة

سابعاً- تصميم البرنامج التدريبي لمديري مدارس التعليم الثانوي العام (بمدينتي أمانة العاصمة صنعاء وعدن) حسب احتياجاتهم التدريبية

ثامناً- الأساليب الإحصائية المستخدمة

الفصل الأول

منهج الدراسة وإجراءاتها التطبيقية

أولاً- منهج الدراسة:

اعتمد الطالب في معالجته لموضوع هذه الدراسة على منهجين هما:

١- المنهج الوصفي التحليلي:

يعنى هذا المنهج بجمع الحقائق والبيانات عن الظواهر والمشكلات التي يقوم الطالب بدراستها لتفسيرها واستخلاص دلالاتها، وله العديد من الأنواع، منها الدراسة المسحية التي تعرف بأنها دراسة استطلاعية يقوم بها الطالب بقصد الكشف عن مشكلات المجتمع أو المحاولة لتقرير وتحليل وتفسير الوضع الراهن (فان دالين،١٩٩٦, ٢٩٣- ٢٩٧)، وقد سعى الطالب من خلال تعرف الاحتياجات التدريبية لدى مديري المدارس من وجهة نظرهم ومن وجهة نظر وكلائهم ومن وجهة نظر الوكلاء وفق الخطوات الآتية:

- الاطلاع على مهام مدير المدرسة الثانوية في الجمهورية اليمنية.
- تصميم استبانة لتحديد الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس في ضوء مهامهم الإدارية والفنية, والتأكد من صدقها وثباتها.
- الاطلاع على الاحتياجات التدريبية من خلال تطبيق استبانة الدراسة.
- تصميم البرنامج التدريبي حسب الاحتياجات التدريبية لمديري مدارس التعليم الثانوي العام في مدينتي أمانة العاصمة صنعاء وعدن.

٢- المنهج شبه التجريبي:

يعرف المنهج التجريبي بأنه العمل الذي يتضمن جعل موقف ما يحدث تحت ظروف معروفة للكشف عن العلاقات بين المتغيرات، وله العديد من الأساليب، منها التجارب ذات القياس القبلي والبعدي والتي تتطلب إجراءً تجريبياً على مجموعة واحدة بحيث تخضع

المجموعة إلى قياس قبلي، ثم يتم إدخال المتغير التجريبي (المستقل) المراد فحص فاعليته، بعد ذلك يطبق القياس البعدي وتتم مقارنة القياسين لاختبار دلالة الفروق بينهما، ولأن المنهج شبه التجريبي هو تغيير مضبوط ومتعمد لعدد من الشروط تحدد تلك الظاهرة، ومن ثم ملاحظة التغييرات الناتجة، وتحليلها وتفسيرها (إبراهيم،٢٠٠٠, ١٤٢ــ١٤٣)، (الأحمد، ٢٠٠٦، ٢٨).

وقد اتبع الطالب خطوات المنهج شبه التجريبي القائم على تصميم المجموعة التجريبية الواحدة ذات القياس القبلي والبعدي والتتبعي، ولم يعتمد على تصميم المجموعتين المتكافئتين للأسباب الآتية:

١- تصميم المجموعتين المتكافئتين (التجريبية والضابطة) يتطلب التكافؤ في المتغير التابع (الاحتياجات التدريبية) وهذا ما لم يتوفر للباحث، حيث أنه لم يتمكن من تقسيم عينة البرنامج إلى مجموعتين متكافئتين، حيث أوضحت النتائج وجود فروق دالة إحصائياً في الاحتياج للتدريب على بعض المجالات تعزى لمتغير مستوى التأهيل.

٢- تصميم المجموعة الواحدة يضمن ضبط الكثير من المتغيرات الدخيلة والتي يجد الطالب صعوبة في ضبطها إذا ما اتبع تصميم المجموعتين المتكافئتين.

٣- كان من الصعوبة تكوين مجموعتين في كل مدينة تتطابقان في المتغيرات المستقلة وبخاصة في (مستوى التأهيل، الاشتراك في دورات وبرامج سابقة، سنوات الخبرة) وخاصة أن عدد المديرين في مدينة عدن قليل جداً (١٩) مديراً ومديرة مما صعب معه تقسيم العينة لمجموعتين تجريبية وضابطة حتى على مستوى التكافؤ في متغير الجنس.

ثانياً- المجتمع الأصلي للدراسة:

تستدعي متطلبات الدراسة أولاً التعرّف على مجتمع الدراسة, وهي الخطوة الأولى عند المباشرة بالعمل وبهذا الصدد يقول (Brog) لا يمكن للباحث أن يستخدم أية وسيلة من وسائل اختيار العينة مهما توخى الدقة في الاختيار إذا لم يمتلك معرفة دقيقة عن مجتمع البحث من حيث حجمه وخصائصه، وذلك لأن لشكل مجتمع البحث خصائص وأوصافاً خاصةً به (Brog, 1981, 70) لذلك فإن مجتمع الدراسة يتألف من مجموع مديري ووكلاء ومعلمي مدارس التعليم الثانوي العام ، في مدينة أمانة العاصمة صنعاء ومدينة عدن في الجمهورية اليمنية والبالغ عددهم (١٠٨٧٠) وفق بيانات المسح التربوي الشامل الصادر عن ديوان وزارة التربية والتعليم الإدارة العامة

للإحصاء والتخطيط، للعام ٢٠٠٨، والجدول رقم (١) يوضح ذلك.

جدول رقم (١) يوضح توزيع مجتمع الدراسة البالغ عددهم (١٠٨٧٠) فرداً بحسب متغير الجنس والعمل في التعليم الثانوي العام بمدينتي أمانة العاصمة صنعاء وعدن في الجمهورية اليمنية للعام ٢٠٠٨*

المدينة	المرحلة الدراسية	الجنس	مدير	وكيل	معلم	المدينة	المرحلة الدراسية	الجنس	مدير	وكيل	معلم
الأمانة	ثانوي	ذكور	٣	١٠	١٨٩	عدن	ثانوي	ذكور	١١	١٩	٤٢٩
		إناث	–	–	–			إناث	١١	٣٣	٦٧٩
	أساسي	ذكور	١١٥	٢١٤	٢٩٣٨		أساسي	ذكور	١٠	١١	١٦٨
	ثانوي	إناث	١١٢	٢٨٥	٥٢٧٥		ثانوي	إناث	٦	١٩	٣٣٣
إجمالي الثانوي، الأساسي الثانوي			٢٣٠	٥٠٩	٨٤٠٢	إجمالي الثانوية، الأساسي الثانوي			٣٨	٨٢	١٦٠٩
الإجمالي العام في الأمانة			٩١٤١			الإجمالي العام في عدن			١٧٢٩		
المجموع العام						١٠٨٧٠					

ثالثاً- عينة الدراسة:

تم اختيار أربع عينات في فترات زمنية مختلفة وهذه العينات هي:

أ- العينة الاستطلاعية:

بعد الانتهاء من بناء استبانة الاحتياجات التدريبية وتحكيمها تم تطبيقها على عينة عشوائية بسيطة من المدراء والوكلاء والمعلمين في المدارس الثانوية العامة في أمانة العاصمة صنعاء بلغ عددهم (ثلاثين) مديراً ووكيلاً ومعلماً ، وذلك بهدف التأكد من وضوح التعليمات ووضوح صياغة البنود والبدائل، وحساب متوسط الزمن اللازم لتطبيق الاستبانة، وقد أسفر هذا التطبيق عن وضوح صياغة الاستبانة، كما تم التوصل إلى أن متوسط زمن تطبيق الاستبانة هو (خمس وثلاثون دقيقة).

* وزارة التربية والتعليم (٢٠٠٨) المسح التربوي الشامل، الإدارة العامة للإحصاء والتخطيط، صنعاء اليمن.

ب- عينة التحقق من الخصائص السيكومترية للاستبانة:

بهدف التأكد من صدق المقياس وثباته تم تطبيق الاستبانة على عينة عشوائية بسيطة بلغ عدد أفرادها (ستين) فرداً موزعين بالتساوي وفق متغيرات المدينة والجنس وطبيعة العمل.

ج- عينة الدراسة:

لدى مراجعة مجتمع الدراسة الموزع على مدارس التعليم الثانوي العام بمدينتي أمانة العاصمة وصنعاء وعدن، فقد وجد الطالب أن النسبة المقبولة لعينة الدراسة، ينبغي أن لا تقل عن (٥%) كون مجتمع الدراسة تجاوز عدده (١٠٠٠٠) عشرة آلاف فرد، وذلك كما أشارت المصادر المختصة ، إذ أشار عودة وفتحي، إلى أن بعض المختصين في البحث والقياس والتقويم قد وضعوا نسباً معينة للعينة خصوصاً في البحوث.

الوصفية تبعاً لحجم المجتمع وعلى النحو الآتي :

٢٠ % من أفراد المجتمع الصغير نسبياً (بضع مئات) .

١٠ % من أفراد المجتمع الكبير نسبياً (بضع ألاف) .

٥ % من أفراد المجتمع الكبير جداً (عشرة ألاف) (عودة وفتحي ١٩٨٧، ١٣٤- ١٣٥).

ومن أجل التوصل إلى تحقيق النسبة المعتمدة للدراسة الحالية والبالغ عددهم (١٤٦٥) كما يوضحه الجدول التالي:

جدول (٢) يوضح توزيع أفراد العينة ونسبتهم من المجتمع الأصلي حسب متغير الوظيفة (مدير، وكيل، معلم)

المدينة	المديرين والمديرات		النسبة	الوكلاء والوكيلات		النسبة	المعلمون والمعلمات		النسبة
	المجتمع	العينة		المجتمع	العينة		المجتمع	العينة	
أمانة العاصمة	٢٣٠	٦١	%٢٦.٥	٥٠٩	١١٦	%٢٢.٨	٨٤٠٢	٩٧٨	%١١.٦
عدن	٣٨	١٩	%٥٠	٧٢	٢٦	%٣١.٧	١٦٠٩	٢٦٥	%١٦.٥
المجموع	٢٦٨	٨٠	%٢٩.٩	٥٨١	١٤٢	%٢٤	١٠٠١١	١٢٤٣	%١٢.٤

ووزعت استبانة الدراسة بالطريقة العشوائية البسيطة على مجتمع الدراسة حسب متغير

الوظيفة(مدير، وكيل، معلم) بحيث بلغ مجموعها ما يربو على (ألف وثمانمائة) استبانة، وقد استمر التوزيع والتسليم مدة ناهزت (ثلاثة) أشهر وبعد متابعة أمكن الحصول على (ألف وأربعمائة وخمس وستين) استبانة متكاملة الإجابة وصالحة للتفريغ ويشكل هذا العدد نسبة (١٣.٥%) من مجتمع الدراسة البالغ عدده (عشرة آلاف وثمانمائة وسبعين) فرداً، وتعد هذه النسبة ملبية لشروط اختيار العينات و لأغراض الدارسة.

وقد سعى الطالب لتحقيق مبدأ العشوائية الخاص بمثل هذه العينة إلى حد كبير والجدول السابق رقم (٢) يوضح الحصيلة النهائية للعينة.

د- عينة البرنامج التدريبي:

بهدف التعرف إلى فاعلية البرنامج التدريبي المعد تم اختيار عينتين تجريبيتين تكونت كل منها من (خمسة عشر) مديراً ومديرة، إحداهما من أمانة العاصمة صنعاء، والأخرى من عدن باستخدام الطريقة القصدية والتي تمثلت باختيار الحاصلين على أعلى الاحتياجات حسب ما بينته نتائج الدراسة المسحية.

رابعاً- مراحل الدراسة:

من أجل تحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن الأسئلة التي طرحتها، واختبار فرضياتها.

المرحلة الأولى: (بناء استبانة الدراسة) وهي الخطوات الرئيسة لإعداد استبانة الدراسة والتحقق من صدقها وثباتها، (موضح لاحقا بالتفصيل كافة الخطوات).

المرحلة الثانية: تطبيق استبانة الدراسة لتحديد الاحتياجات التدريبية لمديري مدارس التعليم الثانوي العام في مدينتي أمانة العاصمة صنعاء وعدن من وجهة نظر كل من المدراء والوكلاء والمعلمين.

المرحلة الثالثة: إعداد البرنامج التدريبي لمديري مدارس التعليم الثانوي العام في مدينتي أمانة العاصمة صنعاء وعدن وفق احتياجاتهم التدريبية التي أوضحتها المرحلة الثانية، ومن ثم عرضه على المختصين لتحكيمه من حيث الأهداف والمحتوى.

(اختبار فاعلية البرنامج التدريبي) القياس القبلي على كل من المجموعتين التجريبيتين في كل من أمانة العاصمة صنعاء وعدن، تلا ذلك تنفيذ البرنامج التدريبي على المجموعتين التجريبيتين، وبعد تنفيذ البرنامج التدريبي تم التطبيق البعدي للاستبانة لمعرفة مدى فاعلية

البرنامج التدريبي، وبعد فترة (شهر) من تنفيذ البرنامج التدريبي على مجموعة مدينة عدن وبعد (٢٤) يوماً على مجموعة مدينة أمانة العاصمة صنعاء تم تطبيق الاستبانة مرة ثالثة على المجموعتين نفسيهما، لمعرفة مدى استمرار فعالية البرنامج التدريبي.

خامساً- أدوات الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة استخدم الطالب الأداتين الآتيتين:

١- استبانة لتحديد الاحتياجات التدريبية لمديري مدارس التعليم الثانوي العام في مدينتي أمانة العاصمة صنعاء وعدن، من وجهة نظر المدراء والوكلاء والمعلمين.

٢- برنامج تدريبي لخفض مستوى الاحتياجات التدريبية(رفع الكفايات) لدى مديري مدارس التعليم الثانوي العام في مدينتي أمانة العاصمة صنعاء وعدن.

سادساً- طريقة بناء أداتي الدراسة:

استبانة الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الثانوية العامة.

في البداية تجدر الإشارة إلى أنه لم يتم الاعتماد على استبانة جاهزة لأغراض الدراسة، رغم وجود عدد من الاستبانات ولا سيما المختصة بتحديد الاحتياجات التدريبية، وقد قام الطالب بالإطلاع ومراجعة عدد كبير من الاستبانات المماثلة بغية الاستفادة من توجهاتها ومراميها والجوانب التي تتطرق إليها، وتم الاستفادة منها كمصادر بناء للاستبانة، وكذا الاطلاع على بعض المنطلقات النظرية الخاصة بتحديد الاحتياجات التدريبية، وكذا طرق قياسها والصعوبات التي تكتنف هذا العمل، إضافة إلى بعض الأدبيات الخاصة.

وعند بناء استبانة الدراسة في صورتها الأولية استخدم الطالب الخطوات التالية:

١- الإطلاع على دراسات سابقة وبحوث ذات صلة بموضوع الدراسة الحالية ومتغيراتها، وكذا الأدب التربوي المتعلق بمهام الإدارة المدرسية، بالإضافة إلى اللائحة المدرسية وما تضمنته من مواد تشير إلى مهام وأدوار الإدارات المدرسية.

٢- استخدام الأسئلة المفتوحة لاستقصاء أراء عينة قصدية حول الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الثانوية تكونت من:

عشرة مدراء مدارس يعملون في مدارس التعليم الثانوي العام بمدينتي أمانة العاصمة صنعاء وعدن.

عشرة وكلاء مدارس يعملون في مدارس التعليم الثانوي العام بمدينتي أمانة العاصمة صنعاء وعدن.

عشرة معلمين يعملون في مدارس التعليم الثانوي العام بمدينتي أمانة العاصمة صنعاء وعدن.

٣- صياغة التعريف النظري والإجرائي لمفهوم الاحتياجات التدريبية كما هو موضح في الفصل الأول.

٤- عرض المجالات المقترحة للاستبانة على عدد من الأساتذة في مجال التربية والإدارة التربوية يوضح أسماءهم الملحق رقم (٥) وذلك للتأكد من سلامة المجالات المقترحة وتحكيمها.

٥- بناء على ما سبق قام الطالب بإعداد الاستبانة بصورتها الأولية وكانت على النحو الآتي:

- القسم الأول البيانات العامة.

- القسم الثاني وتضمن قائمة بالاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الثانوية العامة (في الجمهورية اليمنية) وقد بلغت فقراتها ثمانين فقرة تم تقسيمها في ثمانية مجالات هي:

١- التخطيط عشر فقرات.　　٢- التنظيم عشر فقرات.

٣- الإشراف عشر فقرات.　　٤- العلاقات الإنسانية عشر فقرات.

٥- الاتصال عشر فقرات.　　٦- اتخاذ القرار عشر فقرات.

٧- علاقة المدرسة بالمجتمع عشر فقرات.　　٨- التقويم عشر فقرات.

- **صدق الاستبانة (الصلاحية): Validity:**

مفهوم الصدق: ويعرف الصدق بأنه ارتباط خصائص أداة القياس وأغراضها، كالقدرة على تحقيق الهدف الذي وضعت من أجله، فالاختبار الصادق هو الذي يقيس ما وضع أصلاً لقياسه، أو الذي يقيس ما أريد له أن يقيسه، وليس شيئاً آخرَ بدلاً عنه أو بالإضافة إليه، والاختبار الصادق يعطي درجة تعد انعكاساً لقدرة الفرد المستجيب (إدريس، ٢٠٠١ , ١٠٥).

ولما كان للصدق أنواعاً وأن لكل نوع خاصيةً يختص بها ، وأن لكل أداةٍ الصدقَ الذي

يتلاءم معها، فإن الأداة الحالية بحاجة إلى صدق المحتوى وصدق المفهوم، وإن كان قاموس التربية كما أشار نانالي Nanally إلى أن معظم أساليب التقدير الذاتي وقوائم المشكلات يمكنها أن تعتمد على صدق المحتوى (المضمون) (Good , 1973 ,478)

- صدق المحتوى (المضمون): **Content validity:**

ويعني هذا النوع من الصدق أن فقرات الاختبار تعد عينة ممثلة لمنطقة السلوك، ويعتمد صدق الاختبار هذا على التحليل الكامل لمنطقة السلوك المراد قياسها، ومن ثَمَّ اختيار عدد من الأسئلة يفترض أن تمثل هذه المنطقةَ تمثيلاً صحيحاً (عبيدات، ١٩٨٨, ١٥٥).

ويسمي البعض هذا الصدق بالصدق المنطقي أو المنهجي أو حتى التمثيلي، لأن محتواه ومضمونه مشتقٌ من ذلك المنهج ولا يخرج عن المنطق السليم (عريفج، ١٩٨٥, ٨٣ – ٨٤). ويعد صدق المحتوى أهم أنواع الصدق عندما يكون المجال محدداً أو معروفاً (عودة, ١٩٨٥, ١٥٧).

ويتم التأكد منه عن طريق إجراء فحص منظم لمجموع الفقرات التي يتضمنها المقياس لتقدير مدى تمثيلها للمجال السلوكي المعين الذي أعدت الأداة لقياسه, أي دراسة مفردات الاختبار ومحتوياته ومادته، ويعد ذلك الاختبار صادق المحتوى إذا كان يمثل صورة صحيحة للميادين المراد دراستها (دروان، ١٩٨٥, ١٢٩)، (أبو لبدة، ١٩٧٩, ٢٣٩).

ويرى ابل Eble أن أفضل ضمان للحصول على (الصدق الظاهري) وهو اللجوء إلى مجموعة من المختصين للاحتكام إليهم (Eble , 1972 :555)، ويلاحظ أن صدق المحتوى بشكل عام يعتمد على تقديرات المحكمين، ولهذا فهو أكثر أنواع الصدق عُرضةً لأخطاء، التقدير، ولذلك فإن الاتجاه العام في تحديد صدق المحتوى هو الاعتماد على زيادة عدد المحكمين بقدر الإمكان للكشف عن مدى الاتفاق في تقديراتهم، ورغم أن هناك مؤشراتٍ إحصائيةً لقياس صدق المحتوى، إلا أنها ضعيفةٌ ولا تشكل بديلاً للتحكيم (عودة ، ١٩٨٥ , ١٥٨).

واستناداً إلى المفاهيم السابقة لصدق المحتوى والصدق الظاهري فقد تم عرض استبانة الدراسة على خمسة عشر خبيراً ممن لهم صلة وثيقة بمجريات العمل الحالي ويوضح ذلك ملحق رقم (٤)، وذلك من أجل بيان الرأي في صلاحية الفقرات وملاءمتها للمجال الذي نسبت

إليه مع إجراء التعديل المناسب إن دعت الحاجة إلى ذلك، وقد حظيت جميع الفقرات بموافقة فاقت (٨٠%) من رأى الخبراء يوضح ذلك ملحق رقم (٦) صفحة (٢٢٧)، وهي نسبة تفوق النسبة المعتمدة في مثل هذه البحوث والبالغة (٨٠%) كما أجرى بعض من الخبراء تعديلاتٍ طفيفةً على الفقرات وتم الأخذ بما هو مناسب منها دون أن يغير من المعنى الأساس، ولعل سبب ارتفاع نسب الاتفاق بين المحكمين أنهم جميعاً من مستوى علمي متقارب جداً، وأنهم يعملون في مجال العمل نفسه، ولهم خبرات شخصية متقاربة.

- **الثبات: Reliability:**

وهي الخاصية الثانية التي ينبغي أن تتميز بها أداة البحث، ويعد ثبات الأداة أحد المؤشرات الخاصة بالتحقق من دقتها واتساق فقراتها فيما يجب قياسه ، كما يشير إلى استقرار الأداة والتناسق بين أجزائها، (Croker, 1986, 126) ويشير أيضاً إلى الموضوعية objectivity (الإمام وآخرون, ١٩٨٨, ١٦٠).

وذكر (الأنصاري) أن الثبات يعد خاصية من خصائص المقياس الجيد، وهو تعبير عن الاتساق في الأداء من بند إلى آخر أي أن الاختبار يعطي تقديرات ثابتة (الأنصاري، ٢٠٠٠، ١٤).

كما يجب أن تكون الأداة على درجة عالية من الدقة والاتساق بما تمدنا به من معلومات عن أداء وسلوك المفحوص وبدرجة عالية من الثبات (أبو حطب، وسيد، ١٩٧٦, ٧٧).

كما يقصد به مدى الاتساق والانسجام الذي تقيس به الأداة السمة التي أعدت لقياسها (عثمان، ١٩٩٩, ٣٥).

ووصفه الخطيب وآخرون بأنه يعني دقة المقياس في القياس والملاحظة وعدم تناقضه مع نفسه واتساقه واطراده فيما يزودنا به من معلومات عن سلوك الفرد (الخطيب وآخرون, ١٩٨٥،١٠١)، (عبد السلام، ١٩٧٩, ٧).

وللثبات طرق متعددة لقياسه وكل طريقة لها متطلباتها ومزاياها وجوانب الضعف فيها.

وأهم طرائق الثبات ما يأتي :

أ – طريقة إعادة التطبيق (أو إعادة الاختبار) Test Retest:

وهذه الطريقة تقوم على فكرة إعادة التطبيق (أو الاختبار) على مجموعة كافية عبر مدة

زمنية لا هي بالقصيرة بحيث تتأثر إجابات الأفراد نتيجة الألفة أو التمرين ، ولا هي طويلة بحيث يباعد بين المستجيبين ووقت التطبيق ، وبذلك يحصل كل فرد على درجة في التطبيق الأول ، ودرجة في التطبيق الثاني ، وعندها يمكن إيجاد معامل الارتباط بين الدرجتين فإن كان عالياً دل على أن الإجابات في المرة الثانية لم تكن مختلفة عن الإجابات في المرة الأولى عدا أخطاء المصادفة ، وإن كان صغيراً دل ذلك على أن الأداة غير ثابتة ولا يمكن الاعتماد عليها (الغريب، ١٩٨٨, ٥٣) (Ferguson , 1952 , 216) (الظاهر وآخرون، ١٩٩٩, ١٤٠) (Hehrens , 1969 ,32)، (Hol lander , 1971, 156).

ويستخدم في العادة معامل ارتباط بيرسون فيكون معامل الارتباط الناتج هو معامل الثبات ويفترض أن تتراوح قيمته بين الصفر والواحد الصحيح ، وعادة تكون قيمته موجبة ، وكلما ارتفعت قيمة المعامل كان الاختبار أكثر ثباتاً (Chase, 1989: 50).

وهذه الطريقة تدلل أيضاً على استقرار tatitity النتائج (Keailnger, 1975, 65).

- **ثبات استبانة الدراسة الحالية:**

استخدم الطالب الأساليب الآتية للتأكد من ثبات الاستبانة المستخدمة في هذه الدراسة:

أ- طريقة إعادة الإختبار:

للتأكد من ثبات استبانة الدراسة، قام الطالب بتطبيق الاستبانة على عينة عشوائية بسيطة بلغ عدد أفرادها ستين فرداً مقسمين بالتساوي وفق متغيرات المدينة والجنس وطبيعة العمل، وبعد مرور أربعة عشر يوماً تم إعادة تطبيق الاستبانة على العينة نفسها، ثم تم حساب معامل الارتباط بين درجات أفراد العينة على التطبيقين، وقد بلغت قيمة معامل الارتباط (٠.٨٦)، وتعد هذه القيمة مقبولة لثبات الاستبانة.

طريقة التجزئة النصفية: Split-Half:

وقد استخدمها الطالب لإيجاد ثبات أداة الدراسة الحالي، من خلال استخدام معادلة سبيرمان براون التصحيحية وقد بلغت قيمة معامل الثبات الكلي للاستبانة بهذه الطريقة (٠.٧٦)، وهي قيمة مقبولة للثبات.

ب-طريقة الفا كرنباخ:

وهي الطريقة الثالثة التي استخدمها الطالب لإيجاد ثبات أداة الدراسة الحالية، من خلال استخدام معامل الفا كرنباخ، وقد بلغت قيمة معامل الثبات بهذه الطريقة (٠.٩١)، وهذه القيمة تٌعدُ عالية جداً.

وصف استبانة الدراسة بصيغتها النهائية:

بعد الانتهاء من إنجاز عمليتي الصدق والثبات، والتأكد من أن استبانة الدراسة تتصف بهاتين الخاصيتين، أخذت الاستبانة صيغتها النهائية، وعدت جاهزة للتوزيع وأصبحت تتألف من ثمانين فقرة مقسمة على ثمانية مجالات كما ورد ذكره سابقاً.

وتم تحديد عشر فقرات لكل مجال، وروعي في ذلك أن تغطي هذه الفقرات المجال الذي تنتمي إليه، وقد اعتمد الطالب ذلك بعد استشارة عدد من الأخصائيين إضافة إلى عرضها على عدد من الأساتذة ذوي الخبرة والاختصاص.

وقد وُضع للاستبانة مقياسٌ خماسيٌّ يحدد درجة الحاجة للتدريب كما يلي:

(عالية جداً)، (عالية)، (متوسطة)، (متدنية)، (لا حاجة لها)

وقد حددت القيم (٥، ٤، ٣، ٢، ١) لتقابل درجة حاجة مدير المدرسة للتدريب من وجهة نظر المديرين والمديرات ومن وجهة نظر الوكلاء والمعلمين والمعلمات، وبذلك يكون الوسط الحسابي لبدائل الأداة أو عينة القطع (المحك) هي الدرجة (٣).

- **إجراءات تطبيق الأداة:**

قام الطالب بالاستعانة بفريق من الزملاء الباحثين، حيث تم تقسيم مجتمع البحث إلى قطاعات، قام كل باحث بتغطية التقسيم العشوائي للأداة في القطاع المكلف به حسب متغير الوظيفة(مدير، وكيل، معلم) بحيث بلغ مجموعها ما يربو على (ألف وثمانمائة) استبانة، وقد استمر التوزيع والتسليم مدة ناهزت (ثلاثة) أشهر في الفترة من ٣/٢١ إلى ٢٠٠٨/٦/١٠ وبعد ذلك أمكن الحصول على (ألف وأربعمائة وخمس وستين) استبانة متكاملة الإجابة وصالحة للتفريغ والمعالجة الإحصائية.

سابعاً- تصميم البرنامج التدريبي لمديري مدارس التعليم الثانوي العام (بمدينتي أمانة العاصمة صنعاء وعدن) حسب احتياجاتهم التدريبية:

يعد البرنامج التدريبي أحد المتغيرات المستقلة في الدراسة وهو موجه لمديري المدارس الثانوية ممن يعانون من درجة عالية في الاحتياجات التدريبية، ويهدف إلى تنمية معارفهم ومهاراتهم الإدارية والفنية وتحقيق أداء أفضل في عملهم.

مراحل تصميم البرنامج:

المرحلة الأولى: التمهيد للبرنامج

وفي هذه المرحلة تم جمع إطار نظري عن التدريب وأساليبه المختلفة، والاستناد إلى مجموعة من الأسس والمبادئ والآليات التي يتطلبها تصميم البرنامج التدريبي التي اعتمد

عليها الطالب في تصميم البرنامج التدريبي الذي سيأتي ذكره لاحقاً في هذا الفصل بالتفصيل.

المرحلة الثانية: مرحلة التخطيط وتصميم البرنامج

بهدف إنجاز هذه المرحلة اتبع الطالب الخطوات التالية:

١- تحديد الفئة المستهدفة.

٢- تحديد الحاجة إلى البرنامج.

٣- جمع الإطار النظري.

٤- تحديد هدف البرنامج.

٥- تصميم أهداف ومفردات البرنامج التدريبي.

٦- تحكيم البرنامج.

٧- تحديد زمن تنفيذ البرنامج.

٨- المدربون

٩- تحديد مكان التدريب.

١٠- تحديد إجراءات التقييم.

وفيما يلي توضيح لكل خطوة من هذه الخطوات:

١ - الفئة المستهدفة:

استهدف البرنامج التدريبي عينة من مديري المدارس الثانوية العامة في مدينتي أمانة العاصمة صنعاء وعدن في الجمهورية اليمنية الذين أوضحت الدراسة المسحية أنهم يحتاجون للتدريب أكثر من غيرهم.

٢- الحاجة إلى البرنامج:

بعد فحص بيانات الدراسة المسحية لتحديد الاحتياجات التدريبية والتي أجريت كجزء من هذه الدراسة، أظهرت نتائجها ضعف مستوى المعارف والمهارات المرتبطة بمجالات العمل المدرسي لدى مديري المدارس الثانوية مقارنة بما يفترض أن يكونوا عليه.

لذا حرص الطالب من خلال البرنامج التدريبي على رفع مستوى المعارف والمهارات المرتبطة بمجالات العمل المدرسي لدى مديري المدارس الثانوية للوصول بهم إلى مستوى أفضل في أداء عملهم.

٣- جمع الإطار النظري:

تم جمع خلفية نظرية عن التدريب والبرامج التدريبية للاستفادة منها في تصميم البرنامج

التدريبي، كما تم صياغة مجموعة من الأهداف العامة والخاصة التي تهدف في مجملها إلى رفع مستوى الأداء لدى مديري المدارس الثانوية (العينة التجريبية).

٤- الأهداف العامة للبرنامج:

سعى الطالب من خلال البرنامج التدريبي إلى تحقيق هدف عام تمثل في خفض مستوى الاحتياجات التدريبية(رفع الكفايات) لدى المديرين المشاركين في البرنامج التدريبي في مدينتي أمانة العاصمة صنعاء وعدن، وللوصول إلى تحقيق هذا الهدف تم تجزئته إلى مجموعة من الأهداف العامة الخاصة بكل مجال والتي تمثلت في الآتي:

تنمية مهارات التخطيط، التنظيم، الإشراف التربوي، علاقة المدرسة بالمجتمع، الاتصال، اتخاذ القرار، العلاقات الإنسانية، التقويم لدى مديري مدارس التعليم الثانوي العام.

وقد ترجمت هذه الأهداف إلى أهداف إجرائية عملية ورد ذكرها في تصميم جلسات البرنامج وسيرد ذكرها لاحقاً.

٥- تصميم مفردات البرنامج التدريبي وأهدافه الخاصة:

بعد الاطلاع على الإطار النظري وأدبيات الدراسة الذي أمكن للباحث جمعه تم تصميم البرنامج التدريبي لمديري مدارس التعليم الثانوي العام، والذي تكون من (ست وعشرين) جلسة، زمن كل جلسة (تسعون دقيقة) استخدم فيه المدرب المحاضرة ، والحوار والمناقشة، والعصف الذهني، ولعب الأدوار، والواجبات المنزلية كأنشطة مكملة، بالإضافة إلى مطبوعات (محتوى البرنامج التدريبي)، تضمنت معلوماتٍ وحقائقَ وأنشطةً تهدف إلى تحسين أداء أفراد العينة التجريبية في مجالات عملهم الإداري في المدرسة، والتي تضمنتها استبانةُ تحديد الاحتياجات التدريبية.

٦- تحكيم البرنامج التدريبي:

بهدف التأكد من صلاحية البرنامج التدريبي تم عرضه على مجموعة من المختصين في التربية والإدارة التربوية، انظر الملحق (٥) (ص٢٢٦) وذلك لأخذ آرائهم في صلاحية الأهداف والمفردات الخاصة بالبرنامج التدريبي.

وبعد ذلك تم إجراء التعديلات المتفق عليها من قبل المحكمين ليصبح البرنامج بذلك جاهزاً للتطبيق بصيغته النهائية، انظر الملحق رقم (٨) قبل التحكيم، والملحق رقم (٩) .

٧- فترة تنفيذ البرنامج:

تم التطبيق القبلي، وتنفيذ البرنامج التدريبي، والتطبيق البعدي في مدينة أمانة العاصمة صنعاء خلال الفترة الممتدة من الثلاثاء: ٢٠١٠/١/١٩ إلى الثلاثاء: ٢٠١٠/٢/٢.

كما تم التطبيق القبلي، وتنفيذ البرنامج التدريبي، ومن ثم التطبيق البعدي في مدينة عدن خلال الفترة الممتدة من السبت: ٢٠١٠/٢/٦ إلى السبت: ٢٠١٠/٢/٢٠م.

كما تم التطبيق التتبعي على أفراد عينة مدينة أمانة العاصمة صنعاء (التجريبية) يوم الثلاثاء/٢٠١٠/٣/٢م، بينما تم التطبيق التتبعي على أفراد عينة مدينة عدن (التجريبية) يوم السبت/٢٠١٠/٣/٢٠م.

٨- المدربون:

من الضروري أن يكون المدربون من ذوي الاختصاص والمؤهلات التربوية العليا إضافةً إلى خبراتهم الكافية وقدرتهم على إدارة الجلسات التدريبية ولذلك فقد استعان الطالب بمديرة التدريب في مكتب التربية بمدينة عدن لتدريب مجموعة الدراسة في مدينة عدن ومديرة تعليم الفتاة في مكتب التربية بمدينة أمانة العاصمة صنعاء لتدريب مجموعة أمانة العاصمة صنعاء، كونهما مختصين في مجال التدريب.

٩- مكان التدريب:

من الأمور الأساسية لنجاح البرنامج التدريبي توفر المكان الملائم والمناسب للمدربين والمتدربين، وكذلك صلاحيته للتدريب ولذا كان التدريب في المواقع التالية:

١) مكتب التربية والتعليم بأمانة العاصمة صنعاء لتدريب مديري مدارس التعليم الثانوي في أمانة العاصمة صنعاء.

٢) مكتب التربية والتعليم في مدينة عدن لتدريب مديري مدارس مدينة عدن.

المرحلة الثالثة: مرحلة تقييم البرنامج

بعد الانتهاء من إعداد البرنامج التدريبي وتحكيمه وتعديله تم تطبيقه على العينتين التجريبيتين، وبعد الانتهاء من التطبيق تم تقييمه في ضوء التصميم التجريبي الذي سار عليه الطالب والذي تضمن تطبيقاً تشخيصياً قبلياً، وبعدها تطبيق البرنامج التدريبي ، ومن ثم تقييم فاعليته من خلال التطبيق البعدي لاستبانة الاحتياجات التدريبية لاستخراج الفروق بين

القياسين القبلي والبعدي، ثم التقييم التتبعي من خلال تطبيق استبانة الاحتياجات التدريبية بعد شهر من انتهاء تطبيق البرنامج التدريبي لمعرفة الفروق بين درجات المجموعتين التجريبيتين في القياسين البعدي والتتبعي للتأكد من استمرار فاعلية البرنامج التدريبي.

الجلسات التنفيذية والتطبيقية للبرنامج التدريبي لمديري مدارس التعليم الثانوي العام في مدينتي أمانة العاصمة صنعاء وعدن في الجمهورية اليمنية:

وفيها توضيح للموضوعات، والأهداف والزمن وإجراءات لكل جلسة والفنيات والأدوات والتقييم إضافةً إلى محتوى البرنامج التدريبي الذي أعده الطالب وتم توزيعه على المدربات والمتدربين ولم يرفق بالرسالة لكبر حجمه، وتوضح ذلك الجلسات التنفيذية والتطبيقية للبرنامج التدريبي لمديري مدارس التعليم الثانوي العام في مدينتي أمانة العاصمة صنعاء وعدن في الجمهورية اليمنية. **انظر الملحق رقم (١).**

ثامناً- الأساليب الإحصائية المستخدمة:

تم استخدام البرنامج الإحصائي (spss) في معالجة البيانات واستخراج الثبات ونتائج تساؤلات الدراسة والتحقق من فرضيات الدراسة، وذلك وفقاً للأساليب الآتية:

- معامل ارتباط بيرسون، ومعادلة سبيرمان براون، ومعادلة ألفا كرونباخ: لاستخراج ثبات الاستبانة.
- المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، والوزن المئوي: لمعرفة مستوى الاحتياجات التدريبية لكل فقرة في كل مجالات الاستبانة.
- المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، والوزن المئوي، والتباين النسبي، لمقارنة مستوى الاحتياجات التدريبية على المجالات والاستبانة ككل بين مجموعتي أمانة العاصمة صنعاء وعدن.
- اختبار(T) لإيجاد الفروق وفق متغيرات: المدينة، والجنس، والمشاركة في دورات.
- تحليل التباين الأحادي لإيجاد الفروق وفق متغيرات: الوظيفة، ومستوى التأهيل، وسنوات الخبرة.
- اختبار ويلكسون لإيجاد الفروق بين درجات أفراد العينة التجريبية على القياسين القبلي والبعدي، وعلى القياسين البعدي والتتبعي.

❋ ❋ ❋ ❋ ❋

الفصل الثاني
تحليل نتائج الدراسة ومناقشتها

أولاً- تحليل نتائج الدراسة ومناقشتها

ثانياً- ملخص النتائج والاستنتاجات والتوصيات والمقترحات

الفصل الثاني

نتائج الدراسة وتحليلها ومناقشتها

هدفت الدراسة الحالية إلى:

١- تحديد مستوى الاحتياجات التدريبية لدى مديري مدارس الثانوية العامة من وجهة نظر المديرين والوكلاء والمعلمين في مدينتي أمانة العاصمة صنعاء وعدن بالجمهورية اليمنية في المجالات الآتية: (التخطيط، التنظيم، الإشراف التربوي، العلاقات الإنسانية، الاتصال، اتخاذ القرار، علاقة المدرسة بالمجتمع، التقويم)

٢- المقارنة بين تقديرات أفراد عينة أمانة العاصمة صنعاء وتقديرات أفراد عينة عدن للاحتياجات التدريبية التي يحتاجها مديرو المدارس الثانوية في كل من المدينتين، على مستوى التقديرات الكلية لكل مجال، وعلى مستوى التقديرات للاستبانة ككل.

٣- التعرف على الفروق في تقديرات أفراد العينة حول الاحتياجات التدريبية التي يحتاج مديرو المدارس الثانوية العامة للتدرب عليها تبعاً للمتغيرات الآتية:

أ- **المدينة:** (أمانة العاصمة صنعاء، عدن)

ب- **الوظيفة:** (مديرين، وكلاء، معلمين)

ج- **الجنس:** (ذكور، إناث)

٤- التعرف على الفروق في تقديرات مديري مدارس الثانوية العامة حول الاحتياجات التدريبية التي يحتاجون إلى التدرب عليها تبعاً للمتغيرات الآتية:

أ- **المدينة**(أمانة العاصمة صنعاء، عدن)

ب- **الجنس** (ذكور، إناث)

ج- **مستوى التأهيل:** (ثانوية عامة، دبلوم بعد الثانوية، بكالوريوس في التربية*، بكالوريوس غير تربوي، ماجستير تربية، ماجستير غير تربوي، دكتوراه)

* بكالوريوس: إجازة جامعية.

د- **عدد سنوات الخبرة** (أقل من (٥) سنوات، ومن (٥) سنوات وأقل من (١٠) سنوات، ومن (١٠) سنوات وأقل من (١٥) سنة، وأكثر من (١٥) سنة).

هـ- **المشاركة في دورات تدريبية سابقة** (مشارك، غير مشارك)

٥- تصميم برنامج تدريبي لمديري مدارس التعليم الثانوي العام في مدينتي أمانة العاصمة صنعاء وعدن حسب احتياجاتهم التدريبية.

٦- الكشف عن فاعلية البرنامج التدريبي المقترح على أداء مديري المدارس الذين خضعوا للتدريب.

ولتحقيق أهداف الدراسة قام الطالب بالآتي:

- إعداد أداتي الدراسة واختيار عيناتها(انظر الباب الثاني: الفصل الأول)
- وضع الطالب أسئلة محددة للدراسة سعى للإجابة عنها على النحو الآتي:

نص سؤال الدراسة الأول على الآتي: ما درجة الاحتياجات التدريبية لمديري مدارس التعليم الثانوي العام في مدينتي أمانة العاصمة صنعاء وعدن من وجهة نظر:

أ ــ مديرو المدارس

ب ــ الوكلاء

ج ــ المعلمين؟

وللإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن المئوي لفقرات ومجالات الاستبانة لدى أفراد العينة الكلية، وكانت النتيجة كما هي موضحة في الجداول (٣، ٤، ٥، ٦، ٧، ٨، ٩، ١٠، ١١).

جدول (٣) يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن المئوي لجميع المجالات والاستبانة ككل * ن =١٤٦٥

المجـال	الرتبة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن المئوي	التباين النسبي
مجال التخطيط	٢	٣٨.٩٠	٧.٤٦٣	%٧٨	١٩.١٩
مجال التنظيم	٧	٣٧.٤٩	٧.٦٥٩	%٧٥	٢٠.٤٣
مجال الإشراف التربوي	٥	٣٨.١٠	٨.٤٤٧	%٧٦	٢٢.١٧
مجال العلاقات الإنسانية	٣	٣٨.٧٨	٨.٦٧١	%٧٨	٢٢.٣٦
مجال الاتصال	٦	٣٧.٧٦	٨.١١١	%٧٦	٢١.٤٨
مجال اتخاذ القرار	٤	٣٨.٥٢	٨.٢٥٧	%٧٧	٢١.٤٤
مجال علاقة المدرسة بالمجتمع	٨	٣٧.٢٥	٨.٤٢٦	%٧٥	٢٢.٦٢
مجال التقويم	١	٣٩.٠٤	٨.٦٦٨	%٧٨	٢٢.٢٠
المجمـــوع		٣٠٥.٨٥	٥٦.٩٤٣	%٧٧	٢١.٤٨٦

يتضح من الجدول (٣) وجود احتياجات تدريبية لدى مديري المدارس الثانوية في مدينتي أمانة العاصمة صنعاء وعدن في كافة مجالات الاستبانة المستخدمة في هذه الدراسة وبدرجة فوق المتوسط إذ تتراوح متوسطات درجات أفراد العينة على المجالات الثمانية بين (٣٧.٢٥) ووزن مئوي(٧٥%) في مجال علاقة المدرسة بالمجتمع ومتوسط (٣٩.٠٤) ووزن مئوي(٧٨%) في مجال التقويم، ولكن بالنظر إلى مستوى الاختلاف (التباين النسبي) بين درجات أفراد العينة يتضح أن أقل تباين هو على مجال التخطيط إذ بلغ (١٩.١٩) وهذا يعني أن أعلى الاحتياجات التدريبية لدى أفراد العينة هو في مجال التخطيط، بينما أعلى تباين هو على مجال علاقة المدرسة بالمجتمع إذ بلغ (٢٢.٦٢) وهذا يعني بان أدنى احتياج هو في مجال علاقة المدرسة بالمجتمع، ويمكن أن تعزى هذه النتيجة إلى أن مجال علاقة المدرسة بالمجتمع ربما يتعزز نسبياً من خلال وجود مجالس الآباء في بعض المدارس الأمر الذي جعل الاحتياج للتدريب في هذا المجال يقع في المرتبة الأخيرة، في حين جاء أعلى احتياج للتدريب في مجال التخطيط كون هذا المجال يعتمد بشكل أساسي على الخبرة والممارسة العملية وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (القباطي، ٢٠٠٣) ودراسة (فرج وآخرون، ٢٠٠٦) ومع دراسة سالم،

٢٠٠٨) التي أجريت في اليمن، وكلها تؤكد أن مديري المدارس بحاجة إلى التدريب في جميع المجالات.

جدول (٤) يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن المئوي لفقرات مجال التخطيط *ن =١٤٦٥

المجال	الرتبة	رقم الفقرة	الفقرات الخاصة بالاحتياجات التدريبية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن المئوي
المجال الأول: التخطيط	٢	١	مفهوم التخطيط لمدير المدرسة الثانوية .	٤.٠٥	١.٠٤٦	%٨١
	٧	٢	أنواع التخطيط	٣.٨٢	٠.٩٣٢	%٧٦
	٥	٣	خطوات وضع الخطة المدرسية.	٣.٩٦	١.٠٢٠	%٧٩
	٨	٤	مبادئ التخطيط التربوي.	٣.٧٧	٠.٩٩٣	%٧٥
	٩	٥	معوقات التخطيط في الإدارة المدرسية.	٣.٦٧	١.٠٧٧	%٧٣
	١	٦	أهمية التخطيط للإدارة المدرسية.	٤.١٥	١.٠٥١	%٨٣
	٣	٧	إعداد الخطط المدرسية الفصلية والسنوية.	٣.٩٧	١.٠٨٤	%٧٩
	٤	٨	الشروط الواجب توفراها في تخطيط العمل المدرسي الناجح.	٣.٩٦	١.٠٢٤	%٧٩
	١٠	٩	التخطيط لتنويع مصادر ميزانية المدرسة .	٣.٦٦	١.٠٦٥	%٧٣
	٦	١٠	التخطيط لتطوير الصلة بين المدرسة والمجتمع	٣.٨٩	١.٠٥٦	%٧٨

بالنظر إلى متوسطات تقدير أفراد العينة للاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الثانوية والانحرافات المعيارية والأوزان المئوية والمدونة في الجدول (٤) يتضح أن هناك احتياجاتٍ تدريبية لمديري المدارس الثانوية في مدينتي أمانة العاصمة صنعاء وعدن بدرجة فوق المتوسط على جميع فقرات مجال التخطيط، مما يشير إلى درجة احتياج عالية، كما يتضح من الجدول أن أهمية التخطيط للإدارة المدرسية ومفهوم التخطيط لمدير المدرسة الثانوية يمثلان درجة احتياج عالية جداً.

ويمكن تفسير هذه النتيجة بأنه ربما لا يُلِّم بمفهوم التخطيط إلا من التحق ببرنامج الدراسات العليا في مجال الإدارة التربوية وهم قليلون جداً، بالإضافة إلى أن أهمية مجال التخطيط تنبثق من كونه يمثل رسم السياسة العامة لما يجب أن يحدث في العام الدراسي، لأن

الأهداف التي تعمل الإدارة المدرسية على تحقيقها مطلب أساسي لتحقيــق النمــو المتكامــل لإنجاح العملية التعليمية، وهو أمر لا يتم نجاحه إلا بتوفير متطلبات الخطط المدرســية التــي يجب أن تستجيب لها الإدارة التعليمية.

جدول (٥) يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن المئوي لفقرات مجال التنظيم *ن =١٤٦٥

المجال	الرتبة	رقم الفقرة	الفقرات الخاصة بالاحتياجات التدريبية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن المئوي
المجال الثاني: التنظيم	١	١	مفهوم التنظيم وأهميته وأهدافه.	٣.٩١	١.٠١٨	%٧٨
	٥	٢	مبادئ التنظيم وأنواعه وعناصره الأساسية.	٣.٨٠	٠.٩٤٥	%٧٦
	٦	٣	معوقات التنظيم المدرسي.	٣.٦٢	١.٠٧٤	%٧٢
	٢	٤	التوزيع المنظم للمهام الإدارية بين الأفراد .	٣.٨٨	١.٠٧١	%٧٨
	٣	٥	الأساليب الحديثة لتنظيم السجلات والملفات.	٣.٨٤	١.٠٦٧	%٧٧
	٦	٦	أساليب إعداد الجدول المدرسي.	٣.٧٨	١.١٢٠	%٧٦
	٤	٧	طرق رصد وتوثيق نتائج الاختبارات للطلبة.	٣.٨٣	١.١٤٦	%٧٧
	٦	٨	أساليب تحديد الاحتياجات البشرية والمادية للمدرسة.	٣.٦٢	١.٠٧٨	%٧٢
	٧	٩	إعداد الموازنة السنوية للمدرسة وإغلاقها.	٣.٦٠	١.٠٨٧	%٧٢
	٦	١٠	أسس تكوين وتفعيل المجالس المدرسية.	٣.٦٢	١.٠٦٩	%٧٢

بالنظر إلى متوسطات تقدير أفراد العينة للاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الثانوية والانحرافات المعيارية والأوزان المئوية والمدونة في الجدول (٥) يتضح أن هناك احتياجات تدريبية لدى مديري المدارس الثانوية في مدينتي أمانة العاصمة صنعاء وعدن بدرجة عاليــة على جميع فقرات مجال التنظيم، ويمثل مفهوم التنظيم وأهميته وأهدافه أعلى درجات الاحتياج للتدريب.

ويمكن أن تعزى هذه النتيجة إلى أن مفهوم التنظيم وأهميته وأهدافه يمثل الإطار العــام لمجال التنظيم، حيث أن العجز في إدراك التنظيم وأهميته وأهدافه يؤدي حتماً إلى القصــور والعجز في إدراك المفاهيم الجزئية التي تنطوي تحته وضمن المجال نفسه، كما أن الارتقــاء بالعمل التنظيمي في المدرسة وتحديد المسؤوليات والواجبات للعاملين فيها يتطلب إلماماً كافياً

بالقوانين واللوائح التنظيمية وهذا ما يهمله مديرو ومديرات المدارس في الجمهورية اليمنية بسبب غياب الدور الرقابي من قبل الجهات المسؤولة في التربية والتعليم على العمل التنظيمي في المدارس.

جدول (٦) يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن المئوي لفقرات مجال الإشراف التربوي *ن =١٤٦٥

المجال	الرتبة	رقم الفقرة	الفقرات الخاصة بالاحتياجات التدريبية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن المئوي
المجال الثالث: الإشراف التربوي	٧	١	مفهوم الإشراف التربوي ونظرياته.	٣.٧٩	١.٠٥٢	%٧٦
	٦	٢	الاتجاهات الحديثة في الإشراف التربوي .	٣.٨٠	١.٠٤١	%٧٦
	٨	٣	أنماط الإشراف التربوي وأساليبه.	٣.٧٤	٠.٩٩٧	%٧٥
	٩	٤	سمات وخصائص الإشراف التربوي.	٣.٦٦	١.٠٠٨	%٧٣
	١	٥	دور مدير المدرسة كموجه تربوي مقيم .	٤.٠٣	١.١٠٣	%٨١
	٣	٦	أساليب تبادل الخبرات بين الكادر التعليمي لتحسن أدائهم.	٣.٨٨	١.٠٦٤	%٧٨
	٤	٧	متابعة العاملين في تنفيذ الواجبات المنوطة بهم	٣.٨٢	١.٠٧٩	%٧٦
	٩	٨	الإشراف على صيانة المبنى والأثاث المدرسي .	٣.٦٦	١.١٩٢	%٧٣
	٥	٩	تذليل المشكلات والصعوبات التي تواجه العمل المدرسي.	٣.٨١	١.٠٩٨	%٧٦
	٢	١٠	تحفيز المعلمين على التنمية الذاتية والتجديد والابتكار .	٣.٩٣	١.١٥٠	%٧٨

بالنظر إلى متوسطات تقدير أفراد العينة للاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الثانوية والانحرافات المعيارية والأوزان المئوية والمدونة في الجدول (٦) يتضح وجود احتياجات تدريبية لمديري المدارس الثانوية في مدينتي أمانة العاصمة صنعاء وعدن في مجال الإشراف التربوي على جميع فقرات المجال بدرجة عالية، ونستدل من خلال هذه النتيجة إلى حاجة مديري المدارس الثانوية إلى تنمية مهاراتهم الإشرافية داخل المدرسة. باعتبار أن مدير المدرسة مشرف مقيم عليه معالجة القصور الذي قد يحدث من قبل المعلمين، ما من شأنه مساعدة المعلمين والطلاب على حل المشكلات التي تواجههم ، وحثهم على العمل، وتنفيذ

الواجبات المناطة بهم بما يسهم في تحسين العملية التعليمية والتربوية وعدم اقتصار دور مدير المدرسة كما هو الوضع حالياً على متابعة التزام المعلمين بالدوام المدرسي فقط.

جدول (٧) يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن المئوي لفقرات مجال العلاقات الإنسانية *ن =١٤٦٥

المجال	الرتبة	رقم الفقرة	الفقرات الخاصة بالاحتياجات التدريبية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن المئوي
المجال الرابع: العلاقات الإنسانية	٤	١	مفهوم العلاقات الإنسانية في الإدارة .	٣.٨٨	١.٠٨٠	%٧٨
	٧	٢	دور العلاقات الإنسانية في تحقيق المهام بفاعلية .	٣.٧٧	١.٠٤٠	%٧٥
	٢	٣	طرائق إيجاد أجواء من المحبة والوئام بين الإدارة والمعلمين والطلبة.	٣.٩٨	١.٠٩٤	%٨٠
	١	٤	أساليب كسب ثقة المعلمين والطلاب والعاملين.	٤.٠٢	١.٠٦٦	%٨٠
	٥	٥	أساليب التعامل البناء مع أولياء أمور الطلبة.	٣.٨٦	١.٠٢٧	%٧٧
	٨	٦	أساليب تكوين علاقات إيجابية مع المجتمع المحلي.	٣.٧١	١.٠٥٨	%٧٤
	٦	٧	تشجيع وتكريم الطلبة البارزين في المدرسة.	٣.٨٥	١.١٩٣	%٧٧
	٥	٨	الاهتمام بتعزيز روح الانتماء للمدرسة .	٣.٨٦	١.٠٨٢	%٧٧
	٣	٩	المعالجات لتحسين المستوى المتدني لدى بعض الطلبة.	٣.٩٣	١.٠٤٩	%٧٩
	٣	١٠	وسائل التحفيز لإيجاد الدافعية العالية لدى المعلمين .	٣.٩٣	١.٠٨٧	%٧٩

بالنظر إلى متوسطات تقدير أفراد العينة للاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الثانوية والانحرافات المعيارية والأوزان المئوية والمدونة في الجدول (٧) يتضح أن مديري المدارس الثانوية في مدينتي أمانة العاصمة صنعاء وعدن لديهم احتياجات تدريبية في مجال العلاقات الإنسانية بدرجة عالية، وتمثل أساليب كسب ثقة المعلمين والطلاب والعاملين أعلى درجات الاحتياج.

ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن العلاقات الإنسانية ليست مجرد كلمات رقيقة أو عبارات مجاملة تقال للآخرين، وإنما هي إضافة إلى ذلك تتطلب فهماً عميقاً لقدرات الآخرين وطاقاتهم وإمكاناتهم وظروفهم ودوافعهم وحاجاتهم، واستخدام كل ذلك في تحفيزهم على العمل معاً

لتحقيق هدف واحد في جو من التفاهم والتعاون والتعاطف بما ينعكس إيجاباً على مجمل العملية التعليمية في المدرسة.

جدول (٨) يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن المئوي لفقرات مجال الاتصال *ن =١٤٦٥

المجال	الرتبة	رقم الفقرة	الفقرات الخاصة بالاحتياجات التدريبية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن المئوي
المجال الخامس: الاتصال	٣	١	مفهوم الاتصال وأهميته وأهدافه.	٣.٨٥	١.٠٢٧	%٧٧
	٨	٢	وسائل الاتصال وأنواعه.	٣.٧٣	١.٠٢٧	%٧٥
	٧	٣	شروط الاتصال الناجح.	٣.٧٧	١.٠١٥	%٧٥
	١٠	٤	معوقات الاتصال.	٣.٥٨	١.٠٧٤	%٧٢
	٥	٥	أساليب التعامل الفعالة مع الأنماط السلوكية المختلفة للمرؤوسين والرؤساء.	٣.٨٠	١.٠٤٠	%٧٦
	٢	٦	أساليب إدارة الاجتماعات المدرسية بنجاح .	٣.٨٦	١.٠٧٢	%٧٧
	٤	٧	كتابة التقارير وفق الأساليب الفنية الحديثة المتبعة .	٣.٨٤	١.٠١٣	%٧٧
	١	٨	التواصل مع المعلمين لمناقشة المشاكل المدرسية .	٣.٩٣	١.٠٧٩	%٧٩
	٦	٩	معرفة نظم الاتصال في الإدارة المدرسية.	٣.٧٩	١.٠٤٥	%٧٦
	٩	١٠	إعداد وإدارة الندوات المدرسية.	٣.٦٢	١.١٣٤	%٧٢

بالنظر إلى متوسطات تقدير أفراد العينة للاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الثانوية والانحرافات المعيارية والأوزان المئوية والمدونة في الجدول (٨) يتضح أن لدى مديري المدارس الثانوية في مدينتي أمانة العاصمة صنعاء وعدن احتياجات تدريبية في مجال الاتصال بدرجة عالية، ويمثل التواصل مع المعلمين لمناقشة المشكلات المدرسية أعلى درجات الاحتياج للتدريب.

ويمكن أن تعزى هذه النتيجة إلى أن مديري المدارس في مدينتي أمانة العاصمة صنعاء وعدن لم يتلقوا أي تدريب في مجال الاتصال أثناء الإعداد وأثناء الخدمة لاسيَّما وأنه لا توجد برامج إعداد خاصة للمديرين أسوةً بالمعلمين, على المستوى الأفقي بينهم وبين الإدارات المدرسية الأخرى، أو على المستوى الرأسي من أعلى إلى أسفل بينهم وبين المعلمين والطلبة

مما يجعل القنوات مفتوحة بين جميع الأطراف للتعرف على المشكلات التي تعيق سير العملية التعليمية، وهذا ما يستدعي ضرورة تدريب المدراء على استخدام أساليب الاتصال الفعال للاستفادة القصوى من طاقات المعلمين لاكتشاف الإبداعات والمواهب لدى المعلمين ولدى الطلبة على حد سواء، والاستفادة منها من خلال وضعها في المواقع المناسبة لها من خلال رفع التقارير والتوصيات إلى الجهات العليا خلال قنوات الاتصال المتاحة الأمر الذي يؤدي إلى إعداد القيادات المستقبلية الناجحة التي ستنهض باليمن نحو التقدم والحضارة والرقي.

جدول (٩) يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن المئوي لفقرات مجال اتخاذ القرار. *ن =١٤٦٥

المجال	الرتبة	رقم الفقرة	الفقرات الخاصة بالاحتياجات التدريبية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن المئوي
المجال السادس: اتخاذ القرار	٥	١	مفهوم ونظريات صنع القرار	٣.٨٦	١.٠٨٢	%٧٧
	٨	٢	الفرق بين صنع القرار واتخاذ القرار	٣.٨١	١.٠٧٨	%٧٦
	٢	٣	أهمية اتخاذ القرار	٣.٩١	١.٠٦٩	%٧٨
	٦	٤	آلية صنع القرار	٣.٨٥	١.٠٢٦	%٧٧
	٧	٥	العوامل المؤثرة في صنع القرار	٣.٨٣	٠.٩٩٨	%٧٧
	١	٦	شروط القرار التربوي الناجح	٣.٩٨	١.٠٠٦	%٨٠
	٣	٧	المحاذير التي يجب تجنبها في اتخاذ القرار	٣.٨٩	٠.٩٧٠	%٧٨
	١٠	٨	المعوقات الإدارية في مجال اتخاذ القرار	٣.٧٥	١.٠٠٦	%٧٥
	٤	٩	طرائق تنفيذ القرار ومتابعة التنفيذ	٣.٨٨	١.٠١٣	%٧٨
	٩	١٠	المشكلات الناتجة من اتخاذ القرار ومعالجتها	٣.٧٧	١.٠٧٦	%٧٥

بالنظر إلى متوسطات تقدير أفراد العينة للاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الثانوية والانحرافات المعيارية والأوزان المئوية والمدونة في الجدول (٩) يتضح أن لدى مديري المدارس الثانوية في مدينتي أمانة العاصمة صنعاء وعدن احتياجات تدريبية في مجال اتخاذ القرار بدرجة عالية، وتمثل شروط القرار التربوي الناجح أعلى درجات الاحتياج.

ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن اتخاذ القرار الناجح يعد أساس العملية التربوية والإدارية وجوهر عمل مدير المدرسة، لذا فهو يتطلب مهارة عالية، وقدرة على تنسيق القرارات في كافة جوانب العملية الإدارية، بحيث تكون تلك القرارات متناغمة وغير متعارضة مع بعضها،

وعليه فإن تدريب مديري المدارس في مجال اتخاذ القرار من شأنه أن يؤدي إلى الوعي بالمواقف والمشكلات، وتحديد أبعادها وأسبابها، وافتراض عدة بدائل للحلول، ومن ثَمَّ اتخاذ القرار المناسب الذي يحقق الأهداف المرجوة بكفاءة أفضل وجهد أقل.

جدول (١٠) يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن المئوي لفقرات مجال علاقة المدرسة بالمجتمع *ن =١٤٦٥

المجال	الرتبة	رقم الفقرة	الفقرات الخاصة بالاحتياجات التدريبية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن المئوي
المجال السابع: علاقة المدرسة بالمجتمع	١	١	تفعيل دور الأسرة وربطها بالمدرسة .	٤.٠٠	١.٣٧٠	%٨٠
	٣	٢	تحديد أوجه استفادة المدرسة من إمكانات المجتمع المحلي.	٣.٧٤	١.٠٠١	%٧٥
	٤	٣	تحديد مصادر البيئة التي يمكن أن تستفيد منها المدرسة.	٣.٧٣	٠.٩٦١	%٧٥
	٣	٤	تحديد أساليب الإدارة المدرسية في تنمية المجتمع المحلي .	٣.٧٤	٠.٩٨١	%٧٥
	٢	٥	أساليب الاهتمام بالبيئة المحلية والحفاظ عليها .	٣.٧٩	١.٠٠٢	%٧٦
	٣	٦	أساليب ربط المدرسة بالمجتمع المحلي المحيط بها .	٣.٧٤	١.٠١٢	%٧٥
	٥	٧	العناية بمطالب المجتمع المحلي والاهتمام بقضاياه.	٣.٦٣	١.٠٨١	%٧٣
	٧	٨	اشتراك المجتمع في العملية التقويمية للمدرسة .	٣.٦١	١.٠٩٤	%٧٢
	٩	٩	فهم الاتجاهات الاجتماعية والسياسية والاقتصادية للمجتمع.	٣.٥٨	١.١١٣	%٧٢
	٦	١٠	تنسيق جهود المجتمع لتحقيق أهداف المدرسة التربوية والاجتماعية.	٣.٦٩	١.٠٧٤	%٧٤

بالنظر إلى متوسطات تقدير أفراد العينة للاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الثانوية والانحرافات المعيارية والأوزان المئوية والمدونة في الجدول (١٠) يتضح أن لدى مديري المدارس الثانوية في مدينتي أمانة العاصمة صنعاء وعدن احتياجات تدريبية في مجال علاقة المدرسة بالمجتمع، ويمثل تفعيل دور الأسرة وربطها بالمدرسة أعلى درجات الاحتياج للتدريب.

ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن الأسرة هي أهم عنصر في المجتمع يجب أن يكون مرتبطاً بالمدرسة، لأن الطالب الذي يمثل المحور الأساسي الذي تهدف العملية التعليمية إلى تنميته ينتمي أساساً إلى أسرة، وكثير من المشكلات التربوية والتعليمية التي قد يواجهها في المدرسة قد تكون ناشئة عن طبيعة علاقة الطالب بأسرته، وبالتالي فإن معالجتها يتطلب

بالضرورة تواصل المدرسة مع الأسرة، وبدون هذه العلاقة يستعصى حل كثير من المشكلات التي تواجه الطالب في مدرسته سواء كانت تلك المشكلات تربوية أم تعليمية.

جدول (١١) يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن المئوي لفقرات مجال التقويم * ن =١٤٦٥

المجال	الربية	رقم الفقرة	الفقرات الخاصة بالاحتياجات التدريبية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن المئوي
المجال الثامن: التقويم	١	١	مفهوم التقويم التربوي وأنواعه .	٣.٩٧	٠.٩٩٧	%٧٩
	٥	٢	بناء الاختيارات وأنواعها.	٣.٩٠	١.٠٢٣	%٧٨
	٥	٣	تحليل الاختبارات .	٣.٩٠	١.٠٥٤	%٧٨
	٧	٤	أساليب التقويم الذاتي فنياً ومهنياً.	٣.٨٥	١.٠٧٢	%٧٧
	٨	٥	الاهتمام بآراء الطلبة في تقويم العملية التعليمية.	٣.٧٢	١.١١٣	%٧٤
	٤	٦	تحديد جوانب القصور في العمل المدرسي وتقويمها.	٣.٩٤	١.٠٢٤	٧٩٥
	٦	٧	تقويم القرارات التي تم اتخاذها والاستفادة من نتائج التقويم.	٣.٨٨	١.٠٤٨	%٧٨
	٣	٨	اعتمادا ضرورية العلمية في تقويم الأداء بالمدرسة.	٣.٩٥	١.٠٣٢	٧٩٥
	٢	٩	استمرارية التقويم للعملية التعليمية.	٣.٩٦	١.٠٠٥	%٧٩
	٢	١٠	تحديد قواعد ومعايير للحكم على أداء العاملين بالمدرسة.	٣.٩٦	١.٠٦١	%٧٩

بالنظر إلى متوسطات تقدير أفراد العينة للاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الثانوية والانحرافات المعيارية والأوزان المئوية والمدونة في الجدول (١١) يتضح أن لدى مديري المدارس الثانوية في مدينتي أمانة العاصمة صنعاء وعدن احتياجات تدريبية في مجال التقويم بدرجة عالية، ويمثل مفهوم التقويم التربوي وأنواعه، وكذا تحديد قواعد ومعايير للحكم على أداء العاملين بالمدرسة أعلى درجات الاحتياج للتدريب.

ويمكن أن تعزى هذه النتيجة إلى أن غالبية مديري المدارس لم يمروا في السلم الإداري ويشغلوا منصب موجه تربوي بحيث تكون لديهم خبرة في مفهوم التقويم وأنواعه، كما أنه بالرغم من إشارة اللائحة المدرسية في الجمهورية اليمنية إلى وجود ما يسمى بموجه الإدارة

المدرسية، إلا أنه حتى الآن لم يتم تفعيل هذا البند على الواقع، وإلى ذلك يعزى القصور لدى مديري المدارس فيما يتعلق بتحديد قواعد ومعايير للحكم على أداء العاملين بالمدرسة.

وتتفق النتائج السابقة مع نتائج دراسة (القباطي، ٢٠٠٣) في احتياج مديري المدارس للتدريب في جميع المجالات التي تتضمنها استبانة الدراسة الحالية، كما تتفق النتائج السابقة مع نتائج دراسة (فرج وآخرون، ٢٠٠٦) في الاحتياج للتدريب لدى مديري المدارس في المجالات الآتية: التخطيط، التنظيم، اتخاذ القرار، الاتصال، الإشراف التربوي، التقويم، ومع نتائج دراسة (سالم، ٢٠٠٨) في الاحتياج للتدريب لدى مديري المدارس في المجالات الآتية: التخطيط، التنظيم، اتخاذ القرار، الاتصال، الإشراف التربوي، التقويم، العلاقات الإنسانية، ومع نتائج دراسة (بفاو pfau,1997) في الاحتياج للتدريب لدى مديري المدارس في مجال الاتصال، كما تتفق مع نتائج دراسة (إدريس،٢٠٠١) التي أوضحت حاجة القيادات التربوية للتدريب على المهارات الإدارية بشكل عام.

نص سؤال الدراسة الثاني على الآتي: ما درجة اختلاف تقديرات أفراد عينة أمانة العاصمة صنعاء عن تقديرات أفراد عينة عدن للاحتياجات التدريبية التي يحتاجها مديرو المدارس الثانوية في كل من المدينتين، على مستوى التقديرات الكلية لكل مجال، وعلى مستوى التقديرات للاستبانة ككل؟

وللإجابة عن هذا السؤال، تم استخراج المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، والوزن المئوي، والتباين النسبي لأفراد عينتي أمانة العاصمة صنعاء وعدن .

جـدول (١٢) يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن المئوي والتباين النسبي للاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الثانوية في كل من أمانة العاصمة صنعاء وعدن على مجالات الاستبانة والاستبانة ككل *ن أمانة العاصمة صنعاء=١١٥٥، *ن عدن=٣١٠

المجـــال	المدينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن المئوي	التباين النسبي
مجال التخطيط	أمانة العاصمة صنعاء	٣٩.٢٣	٧.٣٤٨	%٧٨	١٨.٧٣
	عدن	٣٧.٦٨	٧.٧٧٠	%٧٥	٢٠.٦٢
مجال التنظيم	أمانة العاصمة صنعاء	٣٧.٧٨	٧.٤٧١	%٧٦	١٩.٧٨
	عدن	٣٦.٤١	٨.٢٤٩	%٧٣	٢٢.٦٦
مجال الإشراف التربوي	أمانة العاصمة صنعاء	٣٨.٣٠	٨.٢٦١	%٧٧	٢١.٥٧
	عدن	٣٧.٣٥	٩.٨٣٠	%٧٥	٢٦.٣٢
مجال العلاقات الإنسانية	أمانة العاصمة صنعاء	٣٩.٢١	٨.٤٠٥	%٧٨	٢١.٤٤
	عدن	٣٧.١٦	٩.٤٣٩	%٧٤	٢٥.٤٠
مجال الاتصال	أمانة العاصمة صنعاء	٣٨.٠١	٧.٩٥٤	%٧٦	٢٠.٩٣
	عدن	٣٦.٨٦	٨.٦٣٠	%٧٤	٢٣.٤١
مجال اتخاذ القرار	أمانة العاصمة صنعاء	٣٨.٧٩	٨.١٢٦	%٧٨	٢٠.٩٥
	عدن	٣٧.٥٥	٨.٣٥١	%٧٥	٢٢.٢٤
مجال علاقة المدرسة بالمجتمع	أمانة العاصمة صنعاء	٣٧.٥٤	٨.٤١٤	%٧٥	٢٢.٤١
	عدن	٣٦.١٩	٨.٣٩٩	%٧٢	٢٣.٢١
مجال التقويم	أمانة العاصمة صنعاء	٣٩.٤٠	٨.٥٠١	%٧٩	٢١.٥٨
	عدن	٣٧.٧٠	٨.١٥٨	%٧٥	٢١.٦٤
المجمـــــــــوع	أمانة العاصمة صنعاء	٣٠٨.٢٥	٥٥.٧٤٢	%٧٧	١٨.٠٨
	عدن	٢٩٦.٩٠	٦٠.٤٧٢	%٧٤	٢٠.٣٧

بالنظر إلى المتوسطات والانحرافات المعيارية والأوزان المئوية والتباين النسبي المدونة في الجدول (١٢) يتبين وجود احتياجات تدريبية لمديري المدارس الثانوية في أمانة العاصمة صنعاء بدرجة أعلى من احتياجات مديري المدارس في عدن وذلك في كافة مجالات الاستبانة المستخدمة في هذه الدراسة، كما يتبين أن أعلى الاحتياجات التدريبية لدى أفراد العينـة فـي المدينتين هي في مجال التخطيط، إذ كان أقل تباين بين درجات أفراد العينة في المدينتين على

هذا المجال (١٨.٧٣) بالنسبة لعينة أمانة العاصمة صنعاء، و(٢٠.٦٢) بالنسبة لعينة عدن وأدنى احتياج لدى عينة أمانة العاصمة صنعاء هو في مجال علاقة المدرسة بالمجتمع، إذ بلغ مستوى التباين (٢٢.٤١) وهو أعلى تباين بالنسبة لها، بينما أدنى احتياج لدى عينة عدن هو في مجال الإشراف التربوي، إذ بلغ مستوى التباين (٢٦.٣٢)، وهو أعلى تباين بالنسبة لها.

ويمكن أن تعزى هذه النتيجة إلى أن مجال الإشراف التربوي ربما يتعزز نسبياً من خلال قيام الموجهين التربويين بهذا الدور في المدارس، الأمر الذي جعل الاحتياج للتدريب في هذا المجال يقع في المرتبة الأخيرة بالنسبة لعينة أمانة العاصمة صنعاء، في حين أن المجتمع في عدن أكثر انفتاحاً وبالتالي من المتوقع أن يتميز عن المجتمع في صنعاء من حيث قيام الموجهين التربويين بهذا الدور بالاشتراك مع مديري المدارس لذا جاء احتياج عينة عدن بدرجة أقل من احتياج عينة أمانة العاصمة صنعاء بالنسبة لهذا المجال، وقد لاحظ الطالب من خلال زياراته المتكررة للمدارس الموجهين وزيارتهم للمدارس ومتابعتهم المستمرة للمدارس في مدينة عدن أكثر منه في مدينة أمانة العاصمة صنعاء وهذا ما يعزز العلاقة بين الموجهين التربويين والإدارة المدرسية.

نص سؤال الدراسة الثالث على الآتي: هل توجد فروق بين تقديرات أفراد العينة الكلية للاحتياجات التدريبية التي يحتاج إليها مديرو مدارس التعليم الثانوي في مدينتي أمانة العاصمة صنعاء وعدن تبعاً للمتغيرات الآتية:

أ. المدينة: (أمانة العاصمة صنعاء، عدن)

ب. الجنس: (ذكور، إناث)

ت. الوظيفة: (مديرون، وكلاء، معلمون)

وللإجابة عن هذا السؤال، تم اختبار صحة الفرضية الأولى من الدراسة والتي تنص على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة للاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الثانوية العامة في مدينتي أمانة العاصمة صنعاء وعدن تعزى للمتغيرات التالية: (المدينة ، الجنس، الوظيفة).

ولاختبار هذه الفرضية تم استخراج المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، وقيمة (T) لعينتين مستقلتين لاستخراج مستوى دلالة الفروق وفقاً لمتغير المدينة، ووفقاً لمتغير الجنس، بينما تم استخراج المتوسطات، والانحرافات المعيارية، وتحليل التباين الأحادي لمعرفة دلالة

الفروق وفقاً لمتغير الوظيفة، وكانت النتائج كما هي موضحة في الجداول (١٣، ١٦،١٥،١٤).

الجدول (١٣) يبين قيم اختبار (T) لإيجاد دلالة الفروق بين متوسطات تقدير أفراد العينة وفق متغير المدينة * درجة الحرية=١٤٦٣

المجال	المدينة	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة T	الدلالة Sig
التخطيط	أمانة العاصمة صنعاء	٣٩.٢٣	٧.٣٤٨	٣.٢٥٠	٠.٠٠١
	عدن	٣٧.٦٨	٧.٧٧٠		
التنظيم	أمانة العاصمة صنعاء	٣٧.٧٨	٧.٤٧١	٢.٨٠٠	٠.٠٠٥
	عدن	٣٦.٤١	٨.٢٤٩		
الإشراف التربوي	أمانة العاصمة صنعاء	٣٨.٣٠	٨.٢٦١	١.٧٤٥	٠.٠٨١
	عدن	٣٧.٣٥	٩.٨٣٠		
مجال العلاقات الإنسانية	أمانة العاصمة صنعاء	٣٩.٢١	٨.٤٠٥	٣.٧١٦	٠.٠٠٠
	عدن	٣٧.١٦	٩.٤٣٩		
مجال الاتصال	أمانة العاصمة صنعاء	٣٨.٠١	٧.٩٥٤	٢.٢٠٩	٠.٠٢٧
	عدن	٣٦.٨٦	٨.٦٣٠		
مجال اتخاذ القرار	أمانة العاصمة صنعاء	٣٨.٧٩	٨.١٢٦	٢.٣٤٧	٠.٠١٩
	عدن	٣٧.٥٥	٨.٣٥١		
مجال علاقة المدرسة بالمجتمع	أمانة العاصمة صنعاء	٣٧.٥٤	٨.٤١٤	٢.٥٠٧	٠.٠١٢
	عدن	٣٦.١٩	٨.٣٩٩		
مجال التقويم	أمانة العاصمة صنعاء	٣٩.٤٠	٨.٥٠١	٣.٠٧٨	٠.٠٠٢
	عدن	٣٧.٧٠	٨.١٥٨		
مجموع المجالات	أمانة العاصمة صنعاء	٣٠٨.٢٥	٥٥.٧٤٢	٣.١٢٣	٠.٠٠٢
	عدن	٢٩٦.٩٠	٦٠.٤٧٢		

يتضح من الجدول (١٣) وجود فروقٍ دالةٍ إحصائياً في الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الثانوية حسب متغير المدينة في مجموع المجالات، وفي كل مجال على حدة،

باستثناء مجال الإشراف التربوي، حيث بلغ مستوى الدلالة الذي أظهره اختبار (T) بالنسبة لمجال الإشراف التربوي (٠.٠٨١) وهي أعلى من قيمة مستوى الدلالة الذي جرى تحديده في هذه الدراسة وهي (٠.٠٥)، لذا فإن الفروق غير دالة إحصائياً على مجال الإشراف التربوي، أما على بقية مجالات الاستبانة فقد تراوحت مستويات الدلالة بين (٠.٠٠٠) و(٠.٠٢٧) وهي أقل من قيمة مستوى الدلالة الذي جرى تحديده في هذه الدراسة وهي (٠.٠٥) وبالنظر إلى المتوسطات يتبين أن الفروق لصالح مدينة أمانة العاصمة صنعاء على جميع المجالات، أي أن مديري المدارس الثانوية في مدينة أمانة العاصمة صنعاء يحتاجون للتدريب بدرجة أعلى من أقرانهم في مدينة عدن من وجهة نظر أفراد العينة الكلية، وبناء على ذلك نرفض الفرضية الصفرية القائلة بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات أفراد العينة للاحتياجات التدريبية لمديري مدارس التعليم الثانوي في مدينتي أمانة العاصمة صنعاء وعدن، تعزى لمتغير المدينة، ونقبل الفرضية البديلة.

ويمكن تفسير هذه النتيجة لكون المدارس الثانوية في مدينة عدن أكثر من المدارس الثانوية في مدينة أمانة العاصمة صنعاء، على العكس من ذلك لمدارس التعليم الأساسي ويوضح ذلك الجدول رقم (١) وبالتالي فإن مدارس التعليم الأساسي الثانوي يتواجد فيها عدد أكبر من معلمي ومعلمات أمانة العاصمة صنعاء قد تكون وجهات نظرهم لا تتوافق مع وجهة نظر معلمي المدارس الثانوية، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (Abbott, 1995) التي توصلت إلى وجود فروق تعزى إلى المرحلة التعليمية.

أما بالنسبة لعدم وجود فروق دالة إحصائياً بين متوسطات تقدير أفراد العينة في كل من أمانة العاصمة صنعاء وعدن للاحتياجات التدريبية للمديرين على فقرات مجال الإشراف التربوي فقد يرجع إلى أن دور مدير المدرسة كمشرف تربوي مقيم يعد من الأدوار الحديثة التي أكدت عليها الدراسات، إلا أن هذا الدور كان ومازال من اختصاص الموجهين التربويين ولم تتضح ملامحه بشكل واضح لمديري المدارس لعدم وجود لوائح منظمة للاختصاصات والأدوار الإشرافية لمدير المدرسة (كمشرف تربوي مقيم)، الأمر الذي يفسر اتفاق عينتي كل من أمانة العاصمة صنعاء وعدن في تقديرهم لاحتياج مديري المدارس للتدريب على هذا المجال، وعدم وجود فروق دالة بين العينتين لكون مديري المدارس لا يقومون بهذه المهمة الإشرافية على المعلمين وما زال يقوم بها الموجهون التربويون.

الجدول (١٤) يبين قيم اختبار (T) لإيجاد دلالة الفروق بين متوسطات تقدير أفراد العينة وفق متغير الجنس * الذكور=٦٧٨، الإناث= ٧٨٧

المجال	الجنس	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة T	الدلالة Sig
التخطيط	ذكور	٣٨.٩٦	٧.٣٨٣	٠.٢٦٥	٠.٧٩١
	إناث	٣٨.٨٦	٧.٥٣٦		
التنظيم	ذكور	٣٧.٤٤	٧.٥٧٣	٠.٢٢١	٠.٨٢٥
	إناث	٣٧.٥٣	٧.٧٣٨		
الإشراف التربوي	ذكور	٣٨.٣٤	٨.١٩٩	١.٠١٠	٠.٣١٣
	إناث	٣٧.٩٠	٨.٦٥٦		
مجال العلاقات الإنسانية	ذكور	٣٨.٩٤	٨.٤٨٣	٠.٦٨٧	٠.٤٩٢
	إناث	٣٨.٦٣	٨.٨٣٣		
مجال الاتصال	ذكور	٣٨.٠١	٨.٠٥٣	١.٠٩٩	٠.٢٧٢
	إناث	٣٧.٥٥	٨.١٦١		
مجال اتخاذ القرار	ذكور	٣٨.٦٦	٨.٠٦٥	٠.٥٨٧	٠.٥٥٧
	إناث	٣٨.٤١	٨.٤٢٣		
مجال علاقة المدرسة بالمجتمع	ذكور	٣٧.٤٧	٨.٠٤١	٠.٩٤٠	٠.٣٤٧
	إناث	٣٧.٠٦	٨.٧٤٥		
مجال التقويم	ذكور	٣٩.١٤	٨.٦٠٩	٠.٤٠٣	٠.٦٨٧
	إناث	٣٨.٩٦	٨.٧٢٥		
مجموع المجالات	ذكور	٣٠٦.٩٧	٥٥.٨٢٨	٠.٧٠٢	٠.٤٨٣
	إناث	٣٠٤.٨٨	٥٧.٩٠٥		

يتضح من الجدول (١٤) أنه لا توجد فروق دالة إحصائياً بين الجنسين في تقديرهم للاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الثانوية في مدينتي أمانة العاصمة صنعاء وعدن على جميع مجالات الاستبانة، حيث إن قيمة مستوى الدلالة التي أظهرها اختبار (T) تراوحت بين (٠.٢٧٢) و (٠.٨٢٥) وهي أعلى من قيمة مستوى الدلالة الذي جرى تحديده في هذه الدراسة

وهي (٠.٠٠٥)، لذا فإن الفروق غير دالة إحصائياً، وبناء على ذلك نقبل الفرضية الصفرية القائلة بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات أفراد العينة للاحتياجات التدريبية لمديري مدارس التعليم الثانوي في مدينتي أمانة العاصمة صنعاء وعدن تعزى لمتغير الجنس.

ويمكن تفسير ذلك بأن الاحتياجات التدريبية تمثل احتياجات مهنية بحتة وليس لها علاقة بجنس المدير ذكراً كان أو أنثى، حيث أن المهنة هي التي تتطلب الاحتياج للتدريب وليس الجنس وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (الخرابشة، ١٩٩٤) التي أجريت على مديري المدارس في الأردن والتي توصلت إلى عدم وجود فروق تعزى للجنس.

الجدول (١٥) يبين المتوسطات والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد العينة للاحتياجات التدريبية لمديري المدارس وفق متغير الوظيفة

الوظيفة	المجال	المتوسط	الانحراف
مدرس *ن=١٢٤٣	التخطيط	٣٨.٧٤	٧.٤٠٥
	التنظيم	٣٧.٣٨	٧.٦١٦
	الإشراف التربوي	٣٧.٩٣	٨.٤٥٣
	العلاقات الإنسانية	٣٨.٦٥	٨.٦٦٩
	الاتصال	٣٧.٦٢	٨.٠٧٦
	اتخاذ القرار	٣٨.٤٠	٨.١٦٤
	علاقة المدرسة بالمجتمع	٣٧.١٥	٨.٣٤٩
	التقويم	٣٨.٩٧	٨.٦١٢
	مجموع المجالات	٣٠٤.٨٣	٥٦.٥٤٨
وكيل ن=١٤٢	التخطيط	٣٩.٧٠	٧.٥٩٩
	التنظيم	٣٧.٨٥	٧.٩٢٩
	الإشراف التربوي	٣٨.٨٢	٨.٢٠٨
	العلاقات الإنسانية	٣٩.٦٨	٨.٣١٩
	الاتصال	٣٨.٠٨	٨.٣٨٨
	اتخاذ القرار	٣٨.٤٩	٨.٦٣٤
	علاقة المدرسة بالمجتمع	٣٧.٢٣	٨.٩٩٥
	التقويم	٣٩.٠٤	٩.٠٠٢
	مجموع المجالات	٣٠٨.٨٧	٥٨.٤٠٩
مدير ن=٨٠	التخطيط	٤٠.٠١	٨.٠١٨
	التنظيم	٣٨.٥٩	٧.٨٤٦
	الإشراف التربوي	٣٩.٤٠	٨.٦٩٤
	العلاقات الإنسانية	٣٩.١٦	٩.٣٠٧
	الاتصال	٣٩.٤٥	٨.٠٧٤
	اتخاذ القرار	٤٠.٦٠	٨.٨٢٧
	علاقة المدرسة بالمجتمع	٣٨.٩٠	٨.٥١٦
	التقويم	٤٠.٢٣	٨.٩٦١
	مجموع المجالات	٣١٦.٣٤	٥٩.٨٦٢

يتضح من الجدول(١٥) أن من يشغلون وظيفة مدير، احتل أعلى مرتبة لتقديرات العينة للاحتياجات التدريبية التي يحتاجون التدريب عليها وفي جميع المجالات، وفق متغير الوظيفة، حيث بلغ مجموع المتوسطات لتقدير عينة المديرين وفقاً للوظيفة مدير (٣١٦.٣٤) وبانحراف معياري(٥٩.٨٦٢)، يليها عينة من يشغلون وظيفة وكيل، حيث بلغ مجموع المتوسطات لتقدير عينة الوكلاء لاحتياجات مديري المدارس من وجهة نظر الوكلاء (٣٠٨.٨٧) وبانحراف معياري(٥٨.٤٠٩)، وفي المرتبة الأخيرة من يشغلون وظيفة معلم، حيث بلغ مجموع المتوسطات لتقدير الإحتياجات التدريبية لمديري المدارس من وجهة نظر المعلمين (٣٠٤.٨٣) وبانحراف معياري(٥٦.٥٤٨)، وتفسر هذه النتيجة أن مديري المدارس هم أكثر دراية ومعرفة لما يحتاجونه من التدريب كونهم يمارسون الأعمال الإدارية ويعايشون الأوضاع المدرسية والإدارية عن كثب، أما بالنسبة للوكلاء فهم أيضاً يمارسون أعمالاً إدارية بنفس الدرجة التي يمارسها مديرو المدارس وخصوصاً عند غيابهم، أما بالنسبة للمعلمين فكانت وجهة نظرهم مؤكدة على وجود احتياجات ولكن بنسبة أقل ويعود ذلك كونهم يمارسون مهنة التعليم في الصف وهم على احتكاك ودراية بالجوانب الإدارية ولكن بصورة أقل من الوكلاء والمديرين أنفسهم بعمل الإدارة المدرسية، وهذا ما يؤكد بأن المديرين أكثر حرصاً على تطوير أدائهم في الجانب الإداري في العمل المدرسي ويؤكد ذلك ارتفاع تقديراتهم لاحتياجاتهم التدريبية من وجهة نظرهم.

جدول (١٦) يبين تحليل التباين الأحادي لمعرفة دلالة الفروق بين متوسطات تقدير أفراد العينة وفق متغير الوظيفة

المجالات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	الدلالة sig
التخطيط	بين المجموعات ضمن المجموعات المجموع	٢٢٠.٦٨٤ ٨١٣٢٣.٥٥ ٨١٥٤٤.٢٤	٢ ١٤٦٢ ١٤٦٤	١١٠.٣٤٢ ٥٥.٦٢٥	١.٩٨٤	٠.١٣٨
التنظيم	بين المجموعات ضمن المجموعات المجموع	١٣٠.٠٤٥ ٨٥٧٦٢.٠٢ ٨٥٨٩٢.٠٦	٢ ١٤٦٢ ١٤٦٤	٦٥.٠٢٢ ٥٨.٦٦١	١.١٠٨	٠.٣٣٠
الإشراف التربوي	بين المجموعات ضمن المجموعات المجموع	٢٤٥.١٩٣ ١٠٤٢١٩.٨ ١٠٤٤٦٥.٠	٢ ١٤٦٢ ١٤٦٤	١٢٢.٥٩٧ ٧١.٢٨٦	١.٧٢٠	٠.١٧٩
العلاقات الإنسانية	بين المجموعات ضمن المجموعات المجموع	١٤٧.٢١٣ ١٠٩٩٤٥.٤ ١١٠٠٩٢.٦	٢ ١٤٦٢ ١٤٦٤	٧٣.٦٠٧ ٧٥.٢٠٢	٠.٩٧٩	٠.٣٧٦
الاتصال	بين المجموعات ضمن المجموعات المجموع	٢٦٧.٣٢٦ ٩٦٠٦٨.٩٦ ٩٦٣٣٦.٢٨	٢ ١٤٦٢ ١٤٦٤	١٣٣.٦٦٣ ٦٥.٧١١	٢.٠٣٤	٠.١٣١
اتخاذ القرار	بين المجموعات ضمن المجموعات المجموع	٣٦٥.٦٦٩ ٩٩٤٥١.٧٢ ٩٩٨١٧.٣٩	٢ ١٤٦٢ ١٤٦٤	١٨٢.٨٣٤ ٦٨.٠٢٤	٢.٦٨٨	٠.٠٦٨
علاقة المدرسة بالمجتمع	بين المجموعات ضمن المجموعات المجموع	٢٣١.٠١٥ ١٠٣٧١٤.٠ ١٠٣٩٤٥.١	٢ ١٤٦٢ ١٤٦٤	١١٥.٥٠٨ ٧٠.٩٤٠	١.٦٢٨	٠.١٩٧
التقويم	بين المجموعات ضمن المجموعات المجموع	١١٩.١٠٥ ١٠٩٨٩٣.٤ ١١٠٠١٢.٥	٢ ١٤٦٢ ١٤٦٤	٥٩.٥٥٣ ٧٥.١٦٦	٠.٧٩٢	٠.٤٥٣
مجموع المجالات	بين المجموعات ضمن المجموعات المجموع	١١٣٩٥.٦٩ ٤٧٣٥٦٨٣ ٤٧٤٧٠٧٩	٢ ١٤٦٢ ١٤٦٤	٥٦٩٧.٨٣٧ ٣٢٣٩.١٨٢	١.٧٥٩	٠.١٧٣

يتضح من الجدول (١٦) أنه لا توجد فروق دالة إحصائياً عند مستوى دلالــة (٠.٠٥) تعزى لمتغير الوظيفة في جميع مجالات الاستبانة، حيث إن قيمة مستوى الدلالة التي أظهرها التحليل تراوحت بين (٠.٠٦٨) و (٠.٤٥٣) وهي أعلى من قيمة مستوى الدلالة الذي جرى تحديده في هذه الدراسة وهي (٠.٠٥)، لذا فإن الفروق غير دالة إحصائياً، وبناء علـــى ذلـــك نقبل الفرضية الصفرية القائلة بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات أفراد العينة للاحتياجات التدريبية لمديري مدارس التعليم الثانوي في مدينتي أمانة العاصمة صنعاء وعدن، تعزى لمتغير الوظيفة.

ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن كلاً من مديرو المدارس، ووكلائهم، والمعلمين، متقـــاربين في وجهة نظرهم حول الاحتياجات التدريبية التي يحتاجها مديري المدارس، لتحسين أدائهم في عملهم، كونهم يعملون تحت الظروف نفسها، والمؤثرات التربوية والتعليمية والمجتمعية.

وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (سالم، ٢٠٠٨) في عدم وجود فروق دالـــة إحصائياً في الاحتياجات التدريبية تعزى لمتغير الوظيفة (مدير، وكيل، معلم).

نص سؤال الدراسة الرابع على الآتي: هل توجد فروق بين تقديرات مديري المـــدارس الثانويـــة العامة حول الاحتياجات التدريبية التي يحتاجون إلى التدرب عليها تبعاً للمتغيرات الآتية:

أـــ المدينة (أمانة العاصمة صنعاء، عدن)

ب ـــ الجنس (ذكور، إناث)

ج ـــ المشاركة في دورات تدريبية سابقة (مشارك، غير مشارك)

د ـــ مستوى التأهيل: (ثانوية عامة، دبلوم بعد الثانوية، إجازة تربية (بكالوريوس تربية)*، إجازة غير تربوي (بكالوريوس غير تربوي)، ماجستير تربية، ماجســتير غيــر تربــوي، دكتوراه)

د ـــ عدد سنوات الخبرة (أقل من (٥) سنوات، ومن (٥) سنوات وأقل من (١٠) ســنوات، ومن (١٠) سنوات وأقل من (١٥) سنة، وأكثر من (١٥) سنة).

وللإجابة عن هذا السؤال، تم اختبار صحة الفرضية الثانية من الدراسة والتي تنص على أنـــه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) بين متوسطات تقديرات مديري

* إجازة جامعية

مدارس التعليم الثانوي العام للاحتياجات التدريبية التي يحتاجون إلى التدريب عليها تبعاً للمتغيرات الآتية: (المدينة، الجنس، المشاركة في دورات تدريبية سابقة، مستوى التأهيل، عدد سنوات الخبرة).

ولاختبار هذه الفرضية تم استخراج المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، وقيمة(T) لعينتين مستقلتين لاستخراج مستوى دلالة الفروق وفقاً لمتغيرات (المدينة، الجنس، المشاركة في دورات تدريبية سابقة)، في حين تم استخراج المتوسطات، والانحرافات المعيارية، وتحليل التباين الأحادي لمعرفة دلالة الفروق وفقاً لمتغيرات (مستوى التأهيل، عدد سنوات الخبرة)، وكانت النتائج كما هي موضحة في الجداول (١٧، ١٨،١٩، ٢٠، ٢١، ٢٢ ،٢٣).

الجدول (١٧) يبين قيم اختبار (T) لإيجاد دلالة الفروق بين متوسطات تقدير عينة المديرين وفق متغير المدينة * درجة الحرية=٧٨

المجال	المدينة	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	الخطأ المعياري	قيمة T	الدلالة Sig
التخطيط	أمانة العاصمة صنعاء	٦١	٤٠.٥٦	٧.٨٤١	١.٠٠٤	١.٠٩٠	٠.٢٧٩
	عدن	١٩	٣٨.٢٦	٨.٥٤٣	١.٩٦٠		
التنظيم	أمانة العاصمة صنعاء	٦١	٣٩.٢١	٧.٣٣٧	٠.٩٣٩	١.٢٨٣	٠.٢٠٣
	عدن	١٩	٣٦.٥٨	٩.٢٢٧	٢.١١٧		
الإشراف التربوي	أمانة العاصمة صنعاء	٦١	٣٩.٦٢	٨.٣٠٥	١.٠٦٣	٠.٤٠٩	٠.٦٨٤
	عدن	١٩	٣٨.٦٨	١٠.٠٥٦	٢.٣٠٧		
مجال العلاقات الإنسانية	أمانة العاصمة صنعاء	٦١	٤٠.٠٣	٨.٢٨٦	١.٠٦١	١.٥١١	٠.١٣٥
	عدن	١٩	٣٦.٣٧	١١.٨٥٢	٢.٧١٩		
مجال الاتصال	أمانة العاصمة صنعاء	٦١	٣٩.٧٠	٧.١٩٣	٠.٩٢١	٠.٥٠٤	٠.٦١٦
	عدن	١٩	٣٨.٦٣	١٠.٦١٦	٢.٤٣٥		
مجال اتخاذ القرار	أمانة العاصمة صنعاء	٦١	٤١.٠٨	٨.٥٣٥	١.٠٩٣	٠.٨٧٤	٠.٣٨٥
	عدن	١٩	٣٩.٠٥	٩.٧٨٩	٢.٢٤٦		
مجال علاقة المدرسة بالمجتمع	أمانة العاصمة صنعاء	٦١	٣٩.٤١	٨.٤٢٧	١.٠٧٩	٠.٩٥٩	٠.٣٤١
	عدن	١٩	٣٧.٢٦	٨.٨٢٤	٢.٠٢٤		
مجال التقويم	أمانة العاصمة صنعاء	٦١	٤٠.٥٦	٨.٥١٤	١.٠٩٠	٠.٥٩٢	٠.٥٥٦
	عدن	١٩	٣٩.١٦	١٠.٤٥٢	٢.٣٩٨		
مجموع المجالات	أمانة العاصمة صنعاء	٦١	٣٢٠.١٨	٥٥.٣٢٠	٧.٠٨٣	١.٠٢٩	٠.٣٠٧
	عدن	١٩	٣٠٤.٠٠	٧٢.٩١٠	١٦.٧٢٧		

يتضح من الجدول (١٧) أنه لا توجد فروق دالة إحصائياً بين متوسطات تقدير مديري مدارس التعليم الثانوي للاحتياجات التدريبية التي يحتاجون إلى التدريب عليها، وفق متغير المدينة (أمانة العاصمة صنعاء وعدن) على جميع مجالات الاستبانة، حيث إن قيمة مستوى الدلالة التي أظهرها اختبار (T) تراوحت بين (٠.١٣٥) و(٠.٦١٦) وهي أعلى من قيمة مستوى الدلالة الذي جرى تحديده في هذه الدراسة وهي (٠.٠٥)، لذا فإن الفروق غير دالة إحصائياً، وبناء على ذلك نقبل الفرضية الصفرية القائلة بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائياً عند مستوى (٠.٠٥) في تقديرات مديري مدارس التعليم الثانوي العام للاحتياجات التدريبية التي يحتاجون إلى التدريب عليها، تعزى لمتغير المدينة.

ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن مديري المدارس في المدينتين يخضعون للنظام التربوي نفسه ولطبيعة العلاقة بينهم وبين الجهات الإشرافية على الإدارة المدرسية في وزارة التربية والتعليم، وفروعها في المحافظات وهذا لا يتناقض مع ما ورد في الجدول رقم (١٣) كونه كان يمثل وجهة نظر أفراد العينة الكلية وهنا يمثل وجهة نظر المديرين لاحتياجاتهم التدريبية.

الجدول (١٨) يبين قيم اختبار (T) لإيجاد دلالة الفروق بين متوسطات تقدير عينة المديرين لاحتياجاتهم التدريبية وفق متغير الجنس * درجة الحرية=٧٨

المجال	الجنس	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	الخطأ المعياري	قيمة T	الدلالة Sig
التخطيط	ذكور	٤٧	٣٩.٧٧	٧.٣٣٧	١.٠٧٠	٠.٣٢٦	٠.٧٤٥
	إناث	٣٣	٤٠.٣٦	٩.٠٠٦	١.٥٦٨		
التنظيم	ذكور	٤٧	٣٧.٨٥	٦.٧١٥	٠.٩٧٩	١.٠٠٢	٠.٣١٩
	إناث	٣٣	٣٩.٦٤	٩.٢٣٢	١.٦٠٧		
الإشراف التربوي	ذكور	٤٧	٣٨.٤٩	٧.٧٧٤	١.١٣٤	١.١٢٠	٠.٢٦٦
	إناث	٣٣	٤٠.٧٠	٩.٨٣٨	١.٧١٣		
مجال العلاقات الإنسانية	ذكور	٤٧	٣٨.٦٠	٨.٨٥٣	١.٢٩١	٠.٦٤٨	٠.٥١٩
	إناث	٣٣	٣٩.٩٧	١٠.٠٠٢	١.٧٤١		
مجال الاتصال	ذكور	٤٧	٣٨.٦٠	٧.٦٣٥	١.١١٤	١.١٣١	٠.٢٦١
	إناث	٣٣	٤٠.٦٧	٨.٦٣٤	١.٥٠٣		
مجال اتخاذ القرار	ذكور	٤٧	٣٩.٤٩	٨.٥٥٤	١.٢٤٨	١.٣٥٠	٠.١٨١
	إناث	٣٣	٤٢.١٨	٩.٠٩٨	١.٥٨٤		
مجال علاقة المدرسة بالمجتمع	ذكور	٤٧	٣٧.٦٨	٧.٤٨٧	١.٠٩٢	١.٥٤١	٠.١٢٧
	إناث	٣٣	٤٠.٦٤	٩.٦٥٣	١.٦٨٠		
مجال التقويم	ذكور	٤٧	٣٩.٣٤	٨.٥٩٠	١.٢٥٣	١.٠٥٤	٠.٢٩٥
	إناث	٣٣	٤١.٤٨	٩.٤٥٤	١.٦٤٦		
مجموع المجالات	ذكور	٤٧	٣٠٩.٨١	٥٣.١٧٩	٧.٧٥٧	١.١٦٧	٠.٢٤٧
	إناث	٣٣	٣٢٥.٦٤	٦٨.٠٤٣	١١.٨٤٥		

يتضح من الجدول (١٨) أنه لا توجد فروق دالة إحصائياً بين متوسطات تقدير مديري مدارس التعليم الثانوي للاحتياجات التدريبية التي يحتاجون إلى التدريب عليها، وفق متغير الجنس (ذكور، إناث) على جميع مجالات الاستبانة، إذ إن قيمة مستوى الدلالة التي أظهرها اختبار (T) تراوحت بين (٠.١٢٧) و(٠.٧٤٥) وهي أعلى من قيمة مستوى الدلالة الذي جرى تحديده في هذه الدراسة وهي (٠.٠٥)، لذا فإن الفروق غير دالة إحصائياً، وبناء على ذلك

نقبل الفرضية الصفرية القائلة بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠.٠٥) في تقديرات مديري مدارس التعليم الثانوي العام للاحتياجات التدريبية التي يحتاجون إلى التدريب عليها، تعزى لمتغير الجنس.

ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن الاحتياج للتدريب مسألة مرتبطة بطبيعة العمل، وليس بكـــون مدير المدرسة ذكراً أو أنثى.

وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (الخرابشة، ١٩٩٤) في عدم وجود فروق دالة إحصائياً بين متوسطات تقديرات مديري المدارس للاحتياجات التدريبية تعزى لمتغير الجنس.

وتتفق أيضاً مع ما توصلت إليه دراسة (Abbott, 1995) التي أوضـــحت نتائجهـــا بعـــدم وجود فروق في الاحتياجات التدريبية تعزى إلى الجنس.

الجدول (١٩) يبين قيم اختبار (T) لإيجاد دلالة الفروق بين متوسطات تقدير عينة المديرين لاحتياجاتهم التدريبية وفق متغير المشاركة في دورات تدريبية سابقة * درجة الحرية=٧٨

المجال	المشاركة في دورات	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	الخطأ المعياري	قيمة T	الدلالة Sig
التخطيط	غير مشارك	٣٤	٤٠.٦٥	٧.٠١٥	١.٢٠٣	٠.٦٠٦	٠.٥٤٦
	مشارك	٤٦	٣٩.٥٤	٨.٧٣٢	١.٢٨٨		
التنظيم	غير مشارك	٣٤	٣٨.٥٣	٦.٣١٦	١.٠٨٣	٠.٠٥٧	٠.٩٥٥
	مشارك	٤٦	٣٨.٦٣	٨.٨٧٨	١.٣٠٩		
الإشراف التربوي	غير مشارك	٣٤	٤٠.١٨	٧.٢٣٤	١.٢٤١	٠.٦٨٤	٠.٤٩٦
	مشارك	٤٦	٣٨.٨٣	٩.٦٧١	١.٤٢٦		
مجال العلاقات الإنسانية	غير مشارك	٣٤	٣٩.٣٥	٧.٢٣٦	١.٢٤١	٠.١٥٦	٠.٨٧٦
	مشارك	٤٦	٣٩.٠٢	١٠.٦٥٩	١.٥٧٢		
مجال الاتصال	غير مشارك	٣٤	٣٩.٥٦	٦.٦٩٨	١.١٤٩	٠.١٠٣	٠.٩١٨
	مشارك	٤٦	٣٩.٣٧	٩.٠٢٩	١.٣٣١		
مجال اتخاذ القرار	غير مشارك	٣٤	٤١.٣٢	٨.١٩٤	١.٤٠٥	٠.٦٢٨	٠.٥٣٢
	مشارك	٤٦	٤٠.٠٧	٩.٣٢٠	١.٣٧٤		
مجال علاقة المدرسة بالمجتمع	غير مشارك	٣٤	٣٩.٨٢	٦.٠٦٣	١.٠٤٠	٠.٨٣٢	٠.٤٠٨
	مشارك	٤٦	٣٨.٢٢	٩.٩٦٢	١.٤٦٩		
مجال التقويم	غير مشارك	٣٤	٤٠.٥٦	٦.٣٧٨	١.٠٩٤	٠.٢٨٥	٠.٧٧٧
	مشارك	٤٦	٣٩.٩٨	١٠.٥٣٦	١.٥٥٣		
مجموع المجالات	غير مشارك	٣٤	٣١٩.٩٧	٤٤.٦٥٣	٧.٦٥٨	٠.٤٦٤	٠.٦٤٤
	مشارك	٤٦	٣١٣.٦٥	٦٩.٣٦٥	١٠.٢٢٧		

يتضح من الجدول (١٩) أنه لا توجد فروق دالة إحصائياً بين متوسطات تقدير مديري مدارس التعليم الثانوي للاحتياجات التدريبية التي يحتاجون التدريب عليها، وفق متغير المشاركة في دورات تدريبية سابقة (مشارك، غير مشارك) على جميع مجالات الاستبانة، حيث إن قيمة مستوى الدلالة التي أظهرها اختبار (T) تراوحت بين (٠.٤٠٨) و (٠.٩٥٥) وهي أعلى من قيمة مستوى الدلالة الذي جرى تحديده في هذه الدراسة وهي (٠.٠٠٥)، لذا فإن الفروق غير دالة إحصائياً، وبناء على ذلك نقبل الفرضية الصفرية القائلة بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠.٠٠٥) في تقديرات مديري مدارس التعليم الثانوي العام للاحتياجات التدريبية التي يحتاجون إلى التدريب عليها، تعزى لمتغير المشاركة في دورات تدريبية سابقة.

ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن مشاركة مديري المدارس في دورات تدريبية لتحسين أدائهم في عملهم، يتطلب متابعة من الجهات الإشرافية على المديرين للتحقق من ممارستهم للمعلومات والمهارات التي اكتسبوها من خلال اشتراكهم في الدورات، ومن ثَمَّ استخدام مبدأ الثواب والعقاب، وخاصة أن الجهات الحكومية التي تنفذ دورات تدريبية سواء للمديرين أو للمدرسين، تنفق أموالاً طائلة على تلك الدورات بما في ذلك مكافآت مجزية للمستفيدين من تلك الدورات، كما يمكن تفسير هذه النتيجة بأن البرامج التدريبية المنفذة لم يتم تصميمها وفق احتياجات مديري المدارس، ما من شأنه ضعف دافعيتهم للإنجاز وربما ضعف انتباههم أثناء المشاركة في تلك البرامج مما أدى إلى عدم الاستفادة منها، فضلاً عن أن المعلومات والمعارف المكتسبة من خلال البرامج التدريبية عندما لا تكون مرتبطة باحتياجات المتدربين فإنهم لا يمارسونها وبالتالي تتعرض للنسيان ويعد هذا مؤشر لا بد من إعادة النظر في البرامج التدريبية المقدمة لمديري المدارس وتتبع أثر التدريب للبرامج التدريبية كون التدريب تقوم به الإدارة العليا في الوزارة وفي قطاع التدريب والتأهيل باقتراحه دون إشراك كوادر متخصصة في هذا المجال وفي الغالب تدعم هذا التدريب منظمات وهيئات دولية بقروض أو مساعدات وهبات، ويمكن تفسير ذلك أيضاً من خلال:

- قصور في التدريب فقد يكون المدربون ليسوا بالمستوى المطلوب.
- بعد البرامج التدريبية عن الواقع الفعلي.
- عدم وجود ضوابط والتزام بالحضور الكامل للدورات التدريبية.

- أن الدورات التدريبية التي تقام يحدد مفرداتها المدربون ولا يشترك فيها المتدربون.
- عدم وجود تقويم للدورات التدريبية للتعرف على مدى اكتساب المديرين والمديرات لمهارات فعلية.
- لم يتم تقييم المتخصصين لتحصيل المتدربين بصيغة منتظمة والتحقق من تقدمهم في ذلك بحسب الخطة الموضوعة مع وزارة التربية، والتغلب على الصعوبات أول بأول.

وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (سالم، ٢٠٠٨) التي أوضحت عدم وجود فروق تعزى لمتغير الاشتراك في الدورات التدريبية السابقة.

وتؤكد ذلك دراسة (الثقفي، ١٩٩٣) التي أجريت في السعودية، لتقييم نتائج برامج تدريب مديرات المدارس الثانوية والمتوسطة بمعهد الإدارة العامة بالرياض، والتي أظهرت نتائجها بأنه لا يوجد تحسن في الأداء الوظيفي للمديرات قبل التدريب وبعد التدريب، كما أظهرت أيضاً بأنه لا توجد فروق بين المديرات المتدربات وغير المتدربات.

وقد أرجعت الدراسة أسباب الإخفاق في نتائج تلك البرامج لسبب عدم أخذها في الحسبان للاحتياجات التدريبية لمديرات المدارس.

ويتفق الطالب مع هذا التعليل ويؤيده، كما يرى أن أي تدريب لا يقوم على تحديد الاحتياجات التدريبية إنما هو مضيعة للجهد والمال والوقت.

الجدول (٢٠) يبين المتوسطات والانحرافات المعيارية لتقديرات عينة المديرين لاحتياجاتهم التدريبية وفق متغير مستوى التأهيل

المجالات	مستوى التأهيل	ثانوية ن = ١	دبلوم بعد الثانوية ن=٢	بك تربية ن=٦٠	بك غير تربية ن=٧	ماجستير تربية ن=٩	ماجستير غير تربية ن=١
مجال التخطيط	المتوسط	١٩	٤٢	٤٠.٤٥	٣٧.٥٧	٣٩.٧٨	٥٠
	الانحراف المعياري	٠	١١.٣١٤	٦.٩٥٦	٨.٦٣٨	١١.٤٣٢	٠
التنظيم	المتوسط	١٥	٣٦	٣٨.٨٧	٣٨.٢٩	٣٨.٨٩	٥٠
	الانحراف المعياري	٠	٢.٨٢٨	٦.٧٠١	٩.٥١٧	١٠.٩٣٧	٠
الإشراف التربوي	المتوسط	١٣	٣٢	٤٠.٠٣	٣٤.٥٧	٣٨.٨٩	٥٠
	الانحراف المعياري	٠	٣.٠٣٦	٧.١٧٥	٧.٩٧٦	١٣.١٩٥	٠
مجال العلاقات الإنسانية	المتوسط	١١	٢٨	٤٠.٧٢	٣٢.٥٧	٣٨.٣٣	٥٠
	الانحراف المعياري	٠	٥.٦٥٧	٧.٥٩٦	٧.٨٠٧	١٣.٣٥١	٠
مجال الاتصال	المتوسط	١٤	٣٤	٤٠.٧٠	٣٤.٥٧	٣٧.٦٧	٥٠
	الانحراف المعياري	٠	١٠.٦٠٧	٦.٥٤٧	٨.٠١٨	١١.٣٢٥	٠
مجال اتخاذ القرار	المتوسط	١٤	٣٣	٤١.٨٢	٣٤.٥٧	٤٠.٧٨	٥٠
	الانحراف المعياري	٠	٨.٤٨٥	٧.٢٥٧	١٠.٣٥٨	١١.٦٠٦	٠
مجال علاقة المدرسة بالمجتمع	المتوسط	١٨	٣٤	٣٩.٨٨	٣٥.٧١	٣٦.٨٩	٥٠
	الانحراف المعياري	٠	١٢.٠٢١	٧.٢٤٩	٦.٢٦٤	١٣.٦٢٤	٠
مجال التقويم	المتوسط	١٤	٣٣.٥٠	٤١.٥٠	٣٧.٧١	٣٧.٠٠	٥٠
	الانحراف المعياري	٠	١٤.٨٤٩	٦.٩٣٢	١٠.١٩٣	١٣.٩٤٦	٠
مجموع المجالات	المتوسط	١١٨	٢٧٤	٣٢٤.٤٧	٢٨٥.٥٧	٣٠٨.٢٢	٥٠
	الانحراف المعياري	٠	٦٩.٢٩٦	٤٦.٤٢١	٥٧.٨٠٤	٩٣.٥٤٥	٠

يتضح من الجدول(٢٠) أن الماجستير من غير التربية، أحتل أعلى مرتبة لتقديرات عينة المديرين للاحتياجات التدريبية التي يحتاجون التدريب عليها وفي جميع المجالات، وفق متغير المؤهل، حيث بلغ متوسط تقدير عينة المديرين وفقاً للمؤهل (٥٠) وبانحراف معياري(٠)، وتفسر هذه النتيجة، أن المديرين من خريجي الماجستير غير التربية لم يدرسوا المواد المقررة التي يدرسها خريجو التربية من الماجستير والبكالوريوس، وهذا بدوره يعكس أهمية المؤهل

التربوي وخاصة للعاملين في مجال الإدارة التربوية، من مديرين، وغيرهم القائمين بالأعمال الإدارية في هذا المجال.

الجدول (٢١) يبين تحليل التباين الأحادي لإيجاد الفروق بين متوسطات تقديرات عينة المديرين لاحتياجاتهم التدريبية وفق متغير مستوى التأهيل

المجالات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	الدلالة sig
التخطيط	بين المجموعات	٦٠٢.٨٦٨	٥	١٢٠.٥٧٤	١.٩٩٣	٠.٠٨٩
	ضمن المجموعات	٤٤٧٦.١٢٠	٧٤	٦٠.٤٨٨		
	المجموع	٥٠٧٨.٩٨٧	٧٩			
التنظيم	بين المجموعات	٧٠٦.١٣٧	٥	١٤١.٢٢٧	٢.٥١٤	٠.٠٣٧
	ضمن المجموعات	٤١٥٧.٢٥١	٧٤	٥٦.١٧٩		
	المجموع	٤٨٦٣.٣٨٨	٧٩			
الإشراف التربوي	بين المجموعات	١١٤٧.١٦٣	٥	٢٢٩.٤٣٣	٣.٥١٩	٠.٠٠٧
	ضمن المجموعات	٤٨٢٤.٠٣٧	٧٤	٦٥.١٩٠		
	المجموع	٥٩٧١.٢٠٠	٧٩			
العلاقات الإنسانية	بين المجموعات	١٦١٤.٩٩٠	٥	٣٢٢.٩٩٨	٤.٥٧٢	٠.٠٠١
	ضمن المجموعات	٥٢٢٧.٨٩٨	٧٤	٧٠.٦٤٧		
	المجموع	٦٨٤٢.٨٨٨	٧٩			
الاتصال	بين المجموعات	١٠٩٦.٩٨٦	٥	٢١٩.٣٩٧	٤.٠٠٦	٠.٠٠٣
	ضمن المجموعات	٤٠٥٢.٨١٤	٧٤	٥٤.٧٦٨		
	المجموع	٥١٤٩.٨٠٠	٧٩			
اتخاذ القرار	بين المجموعات	١٢٥٤.٩٤٧	٥	٢٥٠.٩٨٩	٣.٧٩٠	٠.٠٠٤
	ضمن المجموعات	٤٩٠٠.٢٥٣	٧٤	٦٦.٢٢٠		
	المجموع	٦١٥٥.٢٠٠	٧٩			
علاقة المدرسة بالمجتمع	بين المجموعات	٧٦٤.١٩٩	٥	١٥٢.٨٤٠	٢.٢٧٨	٠.٠٥٥
	ضمن المجموعات	٤٩٦٥.٠٠١	٧٤	٦٧.٠٩٥		
	المجموع	٥٧٢٩.٢٠٠	٧٩			
التقويم	بين المجموعات	١١٠٩.٠٢١	٥	٢٢١.٨٠٤	٣.١٣٥	٠.٠١٣
	ضمن المجموعات	٥٢٣٤.٩٢٩	٧٤	٧٠.٧٤٢		
	المجموع	٦٣٤٣.٩٥٠	٧٩			
مجموع المجالات	بين المجموعات	٦١١٠٥.٦٨	٥	١٢٢٢١.١٣٧	٤.٠٧٤	٠.٠٠٣
	ضمن المجموعات	٢٢١٩٩٢.٢	٧٤	٢٩٩٩.٨٩٥		
	المجموع	٢٨٣٠٩٧.٩	٧٩			

يتضح من الجدول (٢١) أنه لا توجد فروق دالة إحصائياً بين متوسطات تقدير مديري مدارس التعليم الثانوي للاحتياجات التدريبية التي يحتاجون إلى التدريب عليها، وفق متغير مستوى التأهيل على مجالي (التخطيط، وعلاقة المدرسة بالمجتمع)، حيث إن قيمة مستوى الدلالة التي أظهرها التحليل بلغت (٠.٨٩) بالنسبة لمجال التخطيط، و(٠.٠٥٥) بالنسبة لمجال علاقة المدرسة بالمجتمع، وهي أعلى من قيمة مستوى الدلالة الذي جرى تحديده في هذه الدراسة وهي (٠.٠٥)، لذا فإن الفروق غير دالة إحصائياً بين تقديرات المديرين على هذين المجالين، في حين يتبين من الجدول (٢٠) وجود فروق دالة إحصائياً بين تقديرات المدراء على بقية المجالات (التنظيم، الإشراف التربوي، العلاقات الإنسانية، الاتصال، اتخاذ القرار ، التقويم)، وكذا على الاستبانة ككل، حيث تراوحت مستويات دلالة الفروق بالنسبة لها بين (٠.٠٠١) و(٠.٠٣٧)، وبالنظر إلى قيم المتوسطات في الجدول (٢٠) نجد أن الفروق جميعها لصالح المديرين الحاصلين على مؤهل ماجستير غير تربوي، وبناء على ذلك نرفض الفرضية الصفرية القائلة بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠.٠٥) في تقديرات مديري مدارس التعليم الثانوي العام للاحتياجات التدريبية التي يحتاجون إلى التدريب عليها، تعزى لمتغير مستوى التأهيل، ونقبل الفرضية البديلة.

ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن مستوى التأهيل العالي لمدير المدرسة إذا لم يقترن بالتأهيل التربوي فإنه لا يؤتي النتائج المتوقعة في تحسين العمل الإداري لمدير المدرسة.

وهذه النتيجة تتفق في جزء منها مع نتيجة دراسة (الخرابشة،١٩٩٤) في عدم وجود فروق دالة إحصائياً بين متوسطات تقديرات مديري المدارس للاحتياجات التدريبية في مجال التخطيط تعزى لمتغير المؤهل العلمي، بينما تختلف معها فيما يتعلق بالفروق في مجالي التقويم والاتصال، حيث بينت دراسة (الخرابشة، ١٩٩٤) عدم وجود فروق دالة إحصائياً في الحاجة للتدريب على هذين المجالين تعزى لمتغير المؤهل العلمي، ويمكن عزو هذا الاختلاف إلى اختلاف مجتمع الدراسة، حيث تمت دراسة الخرابشة على المجتمع الأردني.

كما تختلف هذه النتيجة في معظمها مع نتيجة دراسة (سالم، ٢٠٠٨) باستثناء مجالي التخطيط والعلاقات الإنسانية، التي أوضحت نتائج الدراسة الحالية عدم وجود فروق دالة إحصائياً بين متوسطات تقديرات مديري المدارس للاحتياجات التدريبية عليهما تعزى لمتغير

المؤهل الدراسي، وهما المجالان اللذان تتفق نتائج الدراستين على عدم وجود فروق دالة تعزى لمتغير المؤهل العلمي بين متوسطات تقديرات المديرين للاحتياج للتدريب عليهما.

ويمكن إرجاع سبب الاختلاف إلى أن نتائج دراسة (سالم، ٢٠٠٨) كانت عامة من وجهة نظر المديرين والوكلاء والمعلمين، بينما هذه النتيجة خاصة بالمديرين فقط.

الجدول (٢٢) يبين المتوسطات والانحرافات المعيارية لتقديرات عينة المديرين للاحتياجات التدريبية التي يحتاجون التدريب عليها، وفق متغير سنوات الخبرة

المجالات	سنوات الخبرة	أقل من ٥سنوات	من (٥) سنوات وأقل من (١٠)	من (١٠) سنوات وأقل من (١٥)	أكثر من(١٥) سنة
مجال التخطيط	المتوسط	٤٢.٨٢	٤٢.١٧	٤٠.٠٤	٣٨.٣٢
	الانحراف المعياري	٤.٩٣٦	٩.٩٣٦	٦.٩٤٩	٨.٩٩٤
التنظيم	المتوسط	٣٩	٤١	٣٩	٣٧.٢١٩
	الانحراف المعياري	٧.٢١١	٧.٩٧٧	٦.٧٣٩	٨.٨٣١
الإشراف التربوي	المتوسط	٤٠.١٨	٤١.٦٧	٤٠.٦٨	٣٧.٢٨
	الانحراف المعياري	٧.١٨١	٨.٥١٠	٧.٦٥٢	٩.٨٣٨
مجال العلاقات الإنسانية	المتوسط	٣٩.٨٢	٤٢.٥٨	٤٠.٦٤	٣٦.٥٠
	الانحراف المعياري	٥.٨٦٢	٦.٦١٢	٨.٠٧٧	١١.٣٩٦
مجال الاتصال	المتوسط	٣٧.١٨	٤٢.٦٧	٤١.٥٢	٣٧.٤١
	الانحراف المعياري	٦.٨٠٩	٥.٩٢٩	٦.٩٥٩	٩.٣٦٠
مجال اتخاذ القرار	المتوسط	٣٩.٥٥	٤٣.١٧	٤٢.٢٤	٣٨.٧٢
	الانحراف المعياري	٨.٦٩٩	٧.٩٤١	٨.٠٦٩	٩.٦٢٣
مجال علاقة المدرسة بالمجتمع	المتوسط	٣٨.٦٤	٣٩	٤٠.٢٤	٣٧.٩١
	الانحراف المعياري	٧.٥٠٠	٨.٧٠٧	٧.٥٨٤	٩.٦٣٠
مجال التقويم	المتوسط	٤٢	٤٢.٦٦٧	٤٠.٦٤	٣٨.٣٨
	الانحراف المعياري	٦.٠١٧	٦.٩٩٨	٧.٦٨٦	١١.٠٨٠
مجموع المجالات	المتوسط	٣١٩.١٨	٣٣٤.٩٢	٣٢٥	٣٠١.٦٣
	الانحراف المعياري	٤٦.٣٧	٥٤.٧٢	٤٩.١٤٢	٧١.٣١٦

يتضح من الجدول(٢٢) أن مجال التخطيط أحتل أعلى مرتبة لتقديرات عينة المديرين للاحتياجات التدريبية التي يحتاجون التدريب عليها، وفق متغير سنوات الخبرة، حيث بلغ

متوسط تقدير عينة المديرين وفقاً لسنوات الخبرة أقل من ٥ سنوات (٤٢.٨٢) وبانحراف معياري(٤.٩٣٦)، ومتوسط تقدير المدراء وفقاً للسنوات من ٥ سنوات وأقل من ١٠ سنوات (٤٢.١٧)، وبانحراف معياري(٩.٩٣٦)، ومتوسط تقدير المديرين وفقاً لعدد سنوات الخبرة من ١٠ سنوات وأقل من ١٥ سنة (٤٠.٠٤)، وبانحراف معياري (٦.٩٤٩)، وكذلك بلغ متوسط تقدير المديرين وفقاً لسنوات الخبرة من ١٥ سنه فأكثر (٣٨.٣٢)، وبانحراف معياري(٨.٩٩٤).

أي أنه كلما قلت سنوات الخبرة كانت هناك حاجة للتدريب وبالنظر إلى متوسط السنوات نلاحظ أن فئة المديرين ذوي الخبرة أقل من ٥ سنوات هم أكثر حاجة للتدريب وصقل معارفهم بمعنى التخطيط للعملية التعليمية أي التخطيط في العمل المدرسي، فلا بد من قياس التقدم ..أين واقع المدرسة الحالي، إلى أين نريد أن نصل، وما هي الامكانيات المتاحة لذلك فإن مدير المدرسة(كقائد) ينفق جل وقته للعمل على تحسين النظام في المدرسة، مثال: (عملية التخطيط الاستراتيجي، تدريب المعلمين والإداريين وجميع العاملين في حقل المدرسة، ومن ثم عملية التغذية الراجعة من المستفيدين)، وهذا ما يفسر النتيجة الحالية بأهمية التخطيط كنقطة انطلاق لعمل تربوي ناجح، وهذا كله يحتاج إلي تدريب المديرين الذين تنقصهم الخبرة في هذا الجانب، وتتفق هذه النتيجة بما جاء في نتائج دراسة (بدوي، ٢٠٠١) التي أكدت على أن مديري المدارس مسؤولون عن الطلبة في كافة مجالات العمل المدرسي، وهذا يتطلب وضع برامج تدريبية لتنميتهم مهنياً عند تخطيط التدريب وتنفيذه في المدرسة. وتؤكد نتائج هذه النتيجة أيضا ما ألمحت دراسة (جونز، JoneS, 1995) إلى أن التدريب الميداني أداة فاعلة لإعداد مديري المدارس، وأوصت الدراسة بأن تصميم البرامج التدريبية تكمل عملية الإعداد الأكاديمي، وتلبية الاحتياجات التدريبية بجميع مستوياتها، كما اقترحت الدراسة أهمية التعرف على مديري المدارس الأكفياء، وطلب إسهامهم في تخطيط وتنفيذ برامج التدرب لزملائهم، وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة كاسك (Kask ،1992) في الولايات المتحدة الأمريكية، وهي أن الاختلاف في مدى إدراك المهارات التي تحتاج إلى التدرب عليها يعزى إلى متغيرات الخبرة، أي أن هذه النتيجة تؤكد الحاجة إلى ضرورة التدريب وعمل برامج للتدريب للمديرين مواكبة للتطور الحاصل في الإدارة المدرسية وفي هذا المجال.

الجدول (٢٣) يبين تحليل التباين الأحادي لإيجاد الفروق بين متوسطات تقديرات عينة المديرين للاحتياجات التدريبية التي يحتاجون التدريب عليها، وفق متغير سنوات الخبرة

المجالات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	الدلالة sig
التخطيط	بين المجموعات ضمن المجموعات المجموع	٢٤٥.٢٥٦ ٤٨٣٣.٧٣٢ ٥٠٧٨.٩٨٧	٣ ٧٦ ٧٩	٨١.٧٥٢ ٦٣.٦٠٢	١.٢٨٥	٠.٢٨٦
التنظيم	بين المجموعات ضمن المجموعات المجموع	١٣٥.٩١٩ ٤٧٢٧.٤٦٩ ٤٨٦٣.٣٨٨	٣ ٧٦ ٧٩	٤٥.٣٠٦ ٦٢.٢٠٤	٠.٧٢٨	٠.٥٣٨
الإشراف التربوي	بين المجموعات ضمن المجموعات المجموع	٢٥٢.٩٨٨ ٥٧١٨.٢١٢ ٥٩٧١.٢٠٠	٣ ٧٦ ٧٩	٨٤.٣٢٩ ٧٥.٢٤٠	١.١٢١	٠.٣٤٦
العلاقات الإنسانية	بين المجموعات ضمن المجموعات المجموع	٤٢٦.٥٧٤ ٦٤١٦.٣١٣ ٦٨٤٢.٨٨٨	٣ ٧٦ ٧٩	١٤٢.١٩١ ٨٤.٤٢٥	١.٦٨٤	٠.١٧٧
الاتصال	بين المجموعات ضمن المجموعات المجموع	٤٢١.٥٣٨ ٤٧٢٨.٢٦٢ ٥١٤٩.٨٠٠	٣ ٧٦ ٧٩	١٤٠.٥١٣ ٦٢.٢١٤	٢.٢٥٩	٠.٠٨٨
اتخاذ القرار	بين المجموعات ضمن المجموعات المجموع	٢٧١.٧٧٧ ٥٨٨٣.٤٢٣ ٦١٥٥.٢٠٠	٣ ٧٦ ٧٩	٩٠.٥٩٢ ٧٧.٤١٣	١.١٧٠	٠.٣٢٧
علاقة المدرسة بالمجتمع	بين المجموعات ضمن المجموعات المجموع	٧٧.٣٧٦ ٥٦٥١.٨٢٤ ٥٧٢٩.٢٠٠	٣ ٧٦ ٧٩	٢٥.٧٩٢ ٧٤.٣٦٦	٠.٣٤٧	٠.٧٩٢
التقويم	بين المجموعات ضمن المجموعات المجموع	٢٢٠.٠٢٣ ٦١٢٣.٩٢٧ ٦٣٤٣.٩٥٠	٣ ٧٦ ٧٩	٧٣.٣٤١ ٨٠.٥٧٨	٠.٩١٠	٠.٤٤٠
مجموع المجالات	بين المجموعات ضمن المجموعات المجموع	١٣٠٣٣.٨٣ ٢٧٠٠٦٤.١ ٢٨٣٠٩٧.٩	٣ ٧٦ ٧٩	٤٣٤٤.٦١١ ٣٥٥٣.٤٧٤	١.٢٢٣	٠.٣٠٧

يتبين من الجدول (٢٣) أنه لا توجد فروق دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠٥) تعزى لمتغير سنوات الخبرة في جميع مجالات الاستبانة، حيث إن قيمة مستوى الدلالة التي أظهرها التحليل تراوحت بين (٠.٠٨٨) و(٠.٧٩٢) وهي أعلى من قيمة مستوى الدلالة الذي جرى تحديده في هذه الدراسة وهي (٠.٠٥)، لذا فإن الفروق غير دالة إحصائياً، وبناء على ذلك نقبل الفرضية الصفرية القائلة بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات مديري المدارس للاحتياجات التدريبية التي يحتاجون إلى التدريب عليها، تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن سنوات الخبرة الطويلة لم تؤدِّ إلى تحسن في أداء مديري المدارس لعملهم، بسبب غياب التعزيز من قبل الجهات الإشرافية على عمل مدير المدرسة، والذي يؤدي دوراً مهماً كحافز للأداء الجيد وكذا عدم اطلاعهم على المستجدات الحديثة.

وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (Abbot, 1995) ودراسة (سالم، ٢٠٠٨) ودراسة (إدريس، ٢٠٠١) التي أوضحت عدم وجود فروق تعزى لمتغير الخبرة الإدارية.

نص سؤال الدراسة الخامس كالآتي: ما البرنامج التدريبي المقترح لتحسين أداء مديري مدارس التعليم الثانوي العام في كل من مدينتي أمانة العاصمة صنعاء وعدن حسب احتياجاتهم التدريبية ؟

وللإجابة عن هذا السؤال قام الطالب بتصميم برنامج تدريبي لمديري مدارس التعليم الثانوي العام في مدينتي أمانة العاصمة صنعاء وعدن، وفق احتياجاتهم التدريبية التي أسفرت عن تطبيق إستبانة الدراسة. انظر الملحق رقم (٩) يوضح مفردات وأهداف البرنامج التدريبي لمديري المدارس الثانوية.

نص سؤال الدراسة السادس على الآتي: ما درجة فاعلية البرنامج التدريبي الذي أعده الطالب لتحسين أداء مديري مدارس التعليم الثانوي العام في كل من مدينتي أمانة العاصمة صنعاء وعدن ؟

وللإجابة عن هذا السؤال تم التحقق من صحة الفرضيتين الثالثة والرابعة اللتين تنصان على الآتي:

الفرضية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) بين متوسطات تقديرات المديرين المتدربين للاحتياجات التدريبية في الاختبارين القبلي والبعدي.

وللتحقق من صحة هذه الفرضية تم حساب الفروق بين درجات كل مجموعة من المجموعتين التجريبيتين على استبانة الاحتياجات التدريبية قبل وبعد تطبيق البرنامج التدريبي باستخدام الإحصاء غير المعلم ممثلاً باختبار ويلككسون لفحص دلالة الفروق بين القياسين القبلي والبعدي، وكانت النتائج كما هي موضحة في الجدولين (٢٤، ٢٥)

جدول (٢٤) يبين قيم ويلككسون ودلالة الفروق بين متوسطات درجات المجموعة التجريبية (في مدينة أمانة العاصمة صنعاء) في القياسين القبلي والبعدي على استبانة الاحتياجات التدريبية بعد (٢٤) يوماً من تطبيق البرنامج التدريبي

نوع القياس	اتجاه فروق الرتب	عدد أفراد العينة	متوسط الرتب	مجموع الرتب	قيمة Z المستخرجة	مستوى الدلالة	القرار
قبلي – بعدي	سلبي	٠	٠	٠.٠٠	٣.٤٥١	٠.٠٠١	دال
	ايجابي	١٥	٨	١٢٠			
	محايد	٠					

جدول (٢٥) يبين قيم ويلككسون ودلالة الفروق بين متوسطات درجات المجموعة التجريبية (في مدينة عدن) في القياسين القبلي والبعدي على استبانة الاحتياجات التدريبية بعد (شهر) من تطبيق البرنامج التدريبي

نوع القياس	اتجاه فروق الرتب	عدد أفراد العينة	متوسط الرتب	مجموع الرتب	قيمة Z المستخرجة	مستوى الدلالة	القرار
بعدي – تتبعي	سلبي	٠	٠	٠.٠٠	٣.٤٣٦	٠.٠٠١	دال
	ايجابي	١٥	٨	١٢٠			
	محايد						

يتضح من الجدولين (٢٤، ٢٥) أن مجموع الرتب الموجبة (١٢٠) لكل من المجموعتين وقيمة (Z) المستخرجة (٣.٤٥١) بالنسبة لمجموعة أمانة العاصمة صنعاء، و(٣.٤٣٦) لمجموعة عدن وهما قيمتان دالتان عند مستوى (٠.٠٠١) وهذا يشير إلى أن جميع أفراد

العينتين التجريبيتين انخفضت درجاتهم على القياس البعدي لاستبانة الاحتياجات التدريبية(الكفايات)، وبذلك ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة.

أي أنه توجد فروق دالة إحصائياً بين القياسين القبلي والبعدي لصالح القياس البعدي عند مستوى دلالة (٠.٠٥) وهذه النتيجة تشير إلى فاعلية البرنامج التدريبي في خفض درجة الاحتياجات التدريبية (رفع الكفايات) لدى المشاركين في البرنامج التدريبي من مديري ومديرات مدارس التعليم الثانوي في مدينتي أمانة العاصمة صنعاء وعدن، ويمكن تفسير هذه الفاعلية بأن أسلوب التدريب الذي استخدم والأنشطة التي تضمنها قد أكسبت المشاركين قدراً مناسباً من المعارف والمهارات المساعدة في أداء أعمالهم بشكل أفضل.

وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (الليمون،٢٠٠٩) التي بينت نتيجتها فاعلية برنامج تدريبي على أداء مديري المدارس الثانوية في محافظة الكرك بالأردن.

الفرضية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) بين متوسطات تقديرات المديرين المتدربين للاحتياجات التدريبية في التطبيق البعدي ومتوسط تقديراتهم في التطبيق التتبعي بعد (شهر) في مدينة عدن وبعد (٢٤) يوماً في مدينة أمانة العاصمة صنعاء من تطبيق البرنامج التدريبي المقترح.

وللتحقق من صحة هذه الفرضية تم حساب الفروق بين درجات كل مجموعة من المجموعتين التجريبيتين على استبانة الاحتياجات التدريبية بعد تطبيق البرنامج التدريبي باستخدام الإحصاء غير المعلم ممثلاً باختبار ويلككسون لفحص دلالة الفروق بين التطبيقين البعدي والتتبعي، وكانت النتائج كما هي موضحة في الجدولين (٢٦، ٢٧)

جدول (٢٦) يبين قيم ويلككسون ودلالة الفروق بين متوسطات درجات المجموعة التجريبية (في مدينة أمانة العاصمة صنعاء) في التطبيقين البعدي والتتبعي على استبانة الاحتياجات التدريبية بعد (٢٤) يوماً من تطبيق البرنامج التدريبي

نوع القياس	اتجاه فروق الرتب	عدد أفراد العينة	متوسط الرتب	مجموع الرتب	قيمة Z المستخرجة	مستوى الدلالة	القرار
بعدي – تتبعي	سلبي	٠	٠	٠.٠٠	٣.٤١١	٠.٠٠١	دال
	ايجابي	١٥	٨	١٢٠			
	محايد						

جدول (٢٧) يبين قيم ويلككسون ودلالة الفروق بين متوسطات درجات المجموعة التجريبية (في مدينة عدن) في التطبيقين البعدي والتتبعي على استبانة الاحتياجات التدريبية بعد (شهر) من تطبيق البرنامج التدريبي

نوع القياس	اتجاه فروق الرتب	عدد أفراد العينة	متوسط الرتب	مجموع الرتب	قيمة Z المستخرجة	مستوى الدلالة	القرار
بعدي ــ تتبعي	سلبي	٠	٠	٠.٠٠	٣.٣٠١	٠.٠٠١	دال
	ايجابي	١٥	٨.٤٣	١١٨			
	محايد						

يتضح من الجدولين (٢٧،٢٦) أن مجموع الرتب الموجبة (١٢٠) لعينة أمانة العاصمة صنعاء، و (١١٨) لعينة عدن، وقيمة (Z) المستخرجة (٣.٤١١) بالنسبة لعينة أمانة العاصمة صنعاء، و (٣.٣٠١) لعينة عدن، وهما قيمتان دالتان إحصائيا عند مستوى (٠.٠٠١) ، أي أن جميع أفراد العينة التجريبية تحسن مستوى معلوماتهم ومهاراتهم واتجاهات العمل الإداري لديهم، والتي اكتسبوها من خلال اشتراكهم في البرنامج التدريبي، وبذلك ترفض الفرضية الصفرية، وتقبل الفرضية البديلة التي تشير إلى وجود فروق دالة إحصائياً عند مستوى (٠.٠٥) بين التطبيقين البعدي والتتبعي لصالح التطبيق التتبعي، ويمكن تفسير استمرار تحسن مستوى أفراد العينة بالاحتفاظ بمعلوماتهم ومهاراتهم واتجاهاتهم التي اكتسبوها من خلال اشتراكهم في الدورة التدريبية للبرنامج التدريبي المصمم وعدم حدوث انتكاسة، بما تم تزويدهم به أثناء الجلسات التدريبية من معارف واتجاهات ومهارات اكتسبوها وقد لبت احتياجاتهم التدريبية كون البرنامج التدريبي كان مبنياً على احتياجات تدريبية حقيقية لديهم.

وما تجدر الإشارة إليه أن الطالب كان يأمل بأن تتولى وزارة التربية اليمنية تمويل تطبيق البرنامج التدريبي الذي قام بتصميمه وبعد أن بذل الطالب جهود مضنية في المتابعة حصل على وعود من قبل المعنيين في وزارة التربية والتعليم والمنظمات لتطبيق البرنامج في إطار خطط الوزارة القادمة وقد لمس الطالب اهتمام كبير من قبل الدكتور عبد الله لملس وكيل وزارة التربية والتعليم اليمنية لقطاع التدريب يوضح ذلك ملحق رقم (٩-١) صفحة (٢٤٨) إلا أن الطالب لم يألو جهداً وكان قد عزم على تطبيق البرنامج عن طريق المطبوعات إلا أنه وجد استجابة كبيرة من قبل السادة مديري ومديرات المدارس وحرصهم على الاستفادة من

البرنامج وأيضاً تطوع الأستاذة مديرة التدريب بمدينة عدن في تدريب مديري ومديرات مدارس مدينة عدن وكذلك تطوع الأستاذة مديرة تعليم الفتاة في مكتب التربية بأمانة العاصمة صنعاء لتدريب مديري ومديرات مدارس أمانة العاصمة صنعاء وقد تم تطبيق البرنامج في مجموعتين وإجراء التطبيقات لاستبانة الاحتياجات التدريبية قبل وبعد تنفيذ البرنامج واختبار تتبعي بعد مضي شهر من التدريب في مدينة عدن وبعد (٢٤) يوماً في أمانة العاصمة صنعاء لأسباب عدم قدرة الطالب على جمع المجموعتين في مجموعة واحدة وأيضاً صعوبة انتقال مديري ومديرات المدارس وترك المدارس كون البرنامج تم تطبيقه أثناء فترة الدراسة، وقد مثل هذا التجاوب من قبل المدربات ومديري المدارس وكذلك تفاعل مسؤولي الوزارة نقطة إيجابية يشاد بها.

كما تجدر الإشارة أيضاً إلى أن حرص الطالب على التأكد من فاعلية البرنامج التدريبي المصمم لتطوير أداء الإدارة المدرسية سيساهم في تحسين العملية التربوية والتعليمية في اليمن إذ تم اعتماده من الجهات ذات العلاقة، كون البرنامج يتضمن محتوى للمادة التدريبية تم جمعه من قبل الطالب ولم يرفق بالرسالة لكبر حجمه.

❋ ❋ ❋ ❋ ❋

ملخص النتائج والاستنتاجات والتوصيات والمقترحات

١- النتائج:

توصلت الدراسة الحالية إلى النتائج الآتية:

١- هناك احتياجات تدريبية لمديري المدارس الثانوية في كل من (أمانة العاصمة صنعاء وعدن) في جميع مجالات الاستبانة المستخدمة في هذه الدراسة.

٢- هناك احتياجات تدريبية لمديري المدارس الثانوية في أمانة العاصمة صنعاء بدرجة أعلى من احتياجات مديري المدارس في عدن وذلك في كافة مجالات الاستبانة المستخدمة في هذه الدراسة من وجهة نظر أفراد العينة الكلية.

٣- توجد فروق دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠٥) في الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الثانوية حسب متغير المدينة في مجموع المجالات، وفي كل مجال على حدة، باستثناء مجال الإشراف التربوي، وذلك لصالح عينة مدينة أمانة العاصمة صنعاء.

٤- لا توجد فروق دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠٥) بين الجنسين في تقديرهم للاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الثانوية في مدينتي أمانة العاصمة صنعاء وعدن على جميع مجالات الاستبانة.

٥- لا توجد فروق دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠٥) تعزى لمتغير الوظيفة في جميع مجالات الاستبانة.

٦- لا توجد فروق دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠٥) بين متوسطات تقدير مديري مدارس التعليم الثانوي للاحتياجات التدريبية التي يحتاجون التدريب عليها، وفق متغير المدينة (أمانة العاصمة صنعاء وعدن) على جميع مجالات الاستبانة.

٧- لا توجد فروق دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠٥) بين متوسطات تقدير مديري مدارس التعليم الثانوي للاحتياجات التدريبية التي يحتاجون إلى التدريب عليها، وفق متغير الجنس (ذكور، إناث) على جميع مجالات الاستبانة.

٨- لا توجد فروق دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠٥) بين متوسطات تقدير مديري مدارس التعليم الثانوي للاحتياجات التدريبية التي يحتاجون إلى التدريب عليها، وفق متغير المشاركة في دورات تدريبية سابقة (مشارك، غير مشارك) على جميع مجالات الاستبانة.

٩- لا توجد فروق دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠٥) بين متوسطات تقدير مديري مدارس التعليم الثانوي للاحتياجات التدريبية التي يحتاجون إلى التدريب عليها، وفق متغير مستوى التأهيل على مجالي (التخطيط، وعلاقة المدرسة بالمجتمع)، في حين توجد فروق دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠٥) بين تقديرات المديرين على بقية المجالات (التنظيم، الإشراف التربوي، العلاقات الإنسانية، الاتصال، اتخاذ القرار ، التقويم)، وكذا على الاستبانة ككل.

١٠- لا توجد فروق دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠٥) تعزى لمتغير سنوات الخبرة بين متوسطات تقدير مديري مدارس التعليم الثانوي للاحتياجات التدريبية التي يحتاجون إلى التدريب عليها في جميع مجالات الاستبانة.

١١- توجد فروق دالة إحصائياً بين التطبيقين القبلي والبعدي لصالح التطبيق البعدي عند مستوى دلالة (٠.٠٥) لصالح التطبيق البعدي.

١٢- توجد فروق دالة إحصائياً عند مستوى (٠.٠٥) بين التطبيقين البعدي والتتبعي لصالح التطبيق التتبعي.

٢- الاستنتاجات:

من خلال النتائج السابقة يستنتج الطالب ما يأتي:

١- أن هناك عدم اهتمام بتقديم برامج تدريبية لمديري المدارس وفق احتياجاتهم التدريبية.

٢- أن مديري المدارس في مدينة عدن أكثر إلماماً بمهامهم الإدارية مقارنة بنظرائهم في أمانة العاصمة صنعاء، من وجهة نظر العينتين ككل.

٣- أن الاحتياجات التدريبية تتعلق بالوظيفة والمهام الخاصة بتلك الوظيفة وليس بجنس القائم بها.

٤- أن هناك ضعفاً لأهمية دور مدير المدرسة في مجال التخطيط.

٥- أن البرامج التدريبية التي يشارك فيها مديرو المدارس لم تؤدِّ إلى تحسين أدائهم ووعيهم بأدوارهم الإدارية.

٦- أن مستوى التأهيل العلمي لمديري المدارس لا يتضمن معلومات ومهارات حول التخطيط وعلاقة المدرسة بالمجتمع كأدوار أساسية لمدير المدرسة.

٧- أن هناك غياب تقييم لمديري المدارس مما يؤدي إلى عدم استفادتهم من سنوات الخبرة في الإدارة المدرسية في تحسين مستوى أدائهم لأدوارهم الإدارية.

٨- إن البرنامج التدريبي المصمم من قبل الطالب قد أثبت فاعليته في حفظ الاحتياجات التدريبية لدى عينة الدراسة التجريبية (في مجموعة صنعاء وعدن) من خلال إجراء قياس قبلي وبعدي وتتبعي التي أظهرت فاعلية البرنامج التدريبي.

٣- المقترحات:

نظراً لسعة موضوع تصميم البرامج التدريبية لمديري المدارس الثانوية وتأثيرها في شريحة كبيرة من المجتمع فإنه بالإمكان وضع الكثير من المقترحات والتوصيات:

- يوصي الطالب بمجموعة من التوجهات التي ينبغي أخذها بعين الاعتبار عند تخطيط التدريب وتنفيذه وبعد الانتهاء منه وتتمثل هذه التوجهات في:

- التركيز على الاحتياجات التدريبية ذات النسب المرتفعة في ضوء ما تم تحديده.

- توفير إدارة جيدة للبرنامج التدريبي.

- توفير مدربين متخصصين لتنفيذ البرنامج.

- التمويل اللازم لتفعيل الأنشطة.

- إعلام مديري المدارس قبل التدريب بوقت كافٍ بمواعيد التدريب وموضوعاته وأهدافه لتهيئتهم لاستقباله.

- إجراء تقويم شامل للبرنامج.

- تقدير وضع نظام للحوافز والامتيازات التي سيحصل عليها المتدرب بعد انتهاء التدريب.

- كما يوصي الجهات المعنية في وزارة التربية والتعليم بتطبيق هذا البرنامج.

- كما يوصي الطالب بفتح قنوات الاتصال والتعاون بين الجامعات ووزارة التربية والتعليم ومكاتبها في المحافظات وجهات الاعتماد الأكاديمي من أجل إيجاد مدخل جديد لإعداد مديري المدارس.

- ضرورة الاهتمام بشكل خاص بتدريب مديري المدارس على مجال التخطيط لأن هناك اتفاقاً بين أفراد العينتين في كل من أمانة العاصمة صنعاء وعدن على أنه يمثل أعلى احتياج لمديري المدارس للتدريب عليه.

- ضرورة إشراك مساعدي المديرين (الوكلاء) في برامج التدريب الخاصة بالمديرين ليسهل العمل الإشرافي على مديري المدارس.
- التنسيق مع كليات التربية في الجامعات اليمنية لإعداد البرامج التدريبية لمديري المدارس .
- الاهتمام بتطبيق اللوائح والقوانين عند اختيار وترشيح مديري المدارس.
- ضرورة تفعيل دور قطاع التدريب والتأهيل بوزارة التربية والتعليم وذلك بتأهيل وتدريب فريق وطني مختار بعناية ليكون ممثلاً لكافة المحافظات والمديريات التعليمية وتكون مهمته تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين في الحقل التربوي وتصميم البرامج التدريبية حسب تلك الاحتياجات وتنفيذها وتتبع أثرها، لمعرفة مدى استمرار فاعليتها.
- إصدار مجلة تربوية متخصصة في مجال الإدارة المدرسية تزود مديري المدارس بالمعارف والتطورات الحديثة في مجالات العمل المدرسي التي كشفت عنها الدراسات .
- أن يعمل قطاع التدريب والتأهيل بوزارة التربية والتعليم على إنشاء موقع على شبكة المعلومات لتزويد مديري المدارس بكل ما يستجد من معلومات ومعارف ومهارات تتعلق بالإدارة المدرسية.
- تطبيق اللائحة المدرسية وتنفيذ ما جاء فيها من شروط عند تعيين مديري المدارس وخاصة شرط الحصول على المؤهل الجامعي التربوي.
- ضرورة أن تقوم المجالس المحلية بدورها في متابعة وتقييم مديري المدارس في نطاق إدارتهم المحلية ورفع التقارير اللازمة إلى وزارة التربية والتعليم.
- إجراء دراسات مماثلة على مديري المدارس الحكومية والخاصة كدراسة مقارنة.
- إجراء دراسات مشابهة في محافظات أخرى في الجمهورية اليمنية.
- إجراء دراسات حول العوامل المؤثرة في نجاح البرامج التدريبية.
- عمل دورات تدريبية لمديري ومديرات المدارس تتعلق باستخدام الحاسوب وتطبيقاته فيما يتعلق بالإدارة المدرسية.

❋ ❋ ❋ ❋ ❋

الخاتمة:

من خلال ما تم استعراضه في هذا الباب الذي يمثل الإطار العملي للدارسة والذي تكون من فصلين الفصل الأول احتوى على منهج الدراسة وإجراءاتها التطبيقية، حيث استخدم الباحث المنهج التحليلي الوصفي بغرض تحديد الاحتياجات التدريبية وتصميم البرنامج التدريبي، كما استخدم المنهج شبه التجريبي لتنفيذ البرنامج التدريبي وقياس فاعليته، كون الباحث قد أشار إلى تطبيق البرنامج لتأكد من فاعليته في الحدود الموضوعية للدراسة أما الفصل الثاني فقد احتوى على تحليل نتائج الدراسة ومناقشتها، حيث تبين فيها أن الاحتياجات التدريبية لمديري ومديرات المدارس فوق المتوسط في جميع المجالات للاستبانة وفي كل فقراتها دون استثناء.

الأمر الذي استعدى تطبيق البرنامج التدريبي المصمم من قبل الباحث والتحقق من فاعليته من خلال إجراء قياس قبلي وبعدي وتتبعي على عينة الدراسة في المجموعتين التجريبيتين والتي أظهرت فعالية البرنامج التدريبي المصمم من قبل الباحث، ثم قدم عرض للنتائج والاستنتاجات التي توصلت إليها الدراسة وتقديم المقترحات والتوصيات.

ملخص الدراسة باللغة العربية

ملخص الدراسة

تصميم برنامج تدريبي لمديري مدارس التعليم الثانوي العام حسب احتياجاتهم التدريبية

"دراسة مقارنة في الجمهورية اليمنية"

إعداد

عثمان سعيد أحمد القباطي

إشراف

أ.د عيسى علي

ومشاركة

أ.د قاسم بريه

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد مستوى الاحتياجات التدريبية لمديري مدارس الثانوية العامة من وجهة نظر المدراء والوكلاء والمعلمين في مدينتي أمانة العاصمة صنعاء وعدن في الجمهورية اليمنية في مجالات التخطيط، التنظيم ، الإشراف التربوي، العلاقات الإنسانية، الاتصال، اتخاذ القرار، علاقة المدرسة بالمجتمع، التقييم التي تساعد في تحديد نقاط القوة والضعف في أداء مديري المدارس الثانوية مما يساعد في رفع مستواهم وتحقيق أهداف العملية التعليمية, وكذا المقارنة بين تقديرات أفراد عينة أمانة العاصمة صنعاء وتقديرات أفراد عينة عدن, وعلى مستوى التقديرات الكلية لكل مجال، وعلى مستوى تقديرات الاستبانة ككل. كما هدفت الدراسة إلى التعرف على الفروق بين تقديرات أفراد العينة تبعاً لمتغيرات المدينة و الجنس و الوظيفة, ومتغيرات المشاركة في دورات تدريبية سابقة و مستوى التأهيل وعدد سنوات الخبرة , وكذا تصميم برنامج تدريبي لمديري مدارس التعليم الثانوي العام في مدينتي أمانة العاصمة صنعاء وعدن حسب احتياجاتهم التدريبية. كما هدفت الدراسة إلى الكشف عن فاعلية البرنامج التدريبي المقترح على خفض الاحتياجات التدريبية (رفع الكفايات) لدى مديري المدارس الذين خضعوا للتدريب.

ولتحقيق هذه الأهداف تم تصميم استبانة من قبل الطالب مكونة من (٨٠) فقرة توزعت على (٨) مجالات بواقع (١٠) فقرات لكل مجال تم توزيعها على عينة من مجتمع الدراسة البالغ عددهم (١٠٨٧٠) فرداً وبلغت عينة الدراسة (١٤٦٥) فرداً بواقع (١١٥٥) فرداً من أمانة العاصمة صنعاء منهم (٦١) مدير ومديرة مدرسة و(١١٦) وكيل ووكيلة مدرسة و(٩٧٨) معلماً ومعلمة و(٣٠٠) فرداً من مدينة عدن منهم (١٩) مدير ومديرة مدرسة و(٢٦) وكيل ووكيلة مدرسة و(٢٦٥) معلماً ومعلمة. ولغرض التعرف على فاعلية البرنامج التدريبي تم اختيار عينة تكونت من مجموعتين بلغ عدد كل مجموعة منها خمسة عشر مديراً ومديرة، أحداهما من مدينة أمانة العاصمة صنعاء والأخرى من مدينة عدن باستخدام الطريقة القصدية والتي تمثلت باختيار الحاصلين على أعلى الاحتياجات حسب ما

بينته نتائج الدراسة المسحية. وبعد الحصول على الإجابات تم استخدام البرنامج الإحصائي (spss) في معالجة البيانات، وأهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة هي:

١- هناك احتياجات تدريبية لمديري المدارس الثانوية في كل من أمانة العاصمة صنعاء وعدن على جميع مجالات الاستبانة.

٢- هناك احتياجات تدريبية لمديري المدارس الثانوية في أمانة العاصمة صنعاء بدرجة أعلى من احتياجات مديري المدارس في عدن وذلك في كافة مجالات الاستبانة المستخدمة في هذه الدراسة.

٣- توجد فروق دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠٥) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة الكلية للاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الثانوية حسب متغير المدينة في مجموع المجالات، وفي كل مجال على حدة، باستثناء مجال الإشراف التربوي، وذلك لصالح عينة مدينة أمانة العاصمة صنعاء.

٤- لا توجد فروق دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠٥) بين الجنسين في تقديرهم للاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الثانوية في مدينتي أمانة العاصمة صنعاء وعدن على جميع مجالات الاستبانة.

٥- لا توجد فروق دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠٥) تعزى لمتغير الوظيفة في جميع مجالات الاستبانة.

٦- لا توجد فروق دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠٥) بين متوسطات تقدير مديري مدارس التعليم الثانوي للاحتياجات التدريبية التي يحتاجون إلى التدريب عليها، وفق متغير المدينة (أمانة العاصمة صنعاء وعدن) على جميع مجالات الاستبانة.

٧- لا توجد فروق دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠٥) بين متوسطات تقدير مديري مدارس التعليم الثانوي للاحتياجات التدريبية التي يحتاجون إلى التدريب عليها، وفق متغير الجنس (ذكور، إناث) على جميع مجالات الاستبانة.

٨- لا توجد فروق دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠٥) بين متوسطات تقدير مديري مدارس التعليم الثانوي للاحتياجات التدريبية التي يحتاجون إلى التدريب عليها، وفق متغير المشاركة في دورات تدريبية سابقة (مشارك، غير مشارك) على جميع مجالات الاستبانة.

٩- لا توجد فروق دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠٥) بين متوسطات تقدير مديري مدارس التعليم الثانوي للاحتياجات التدريبية التي يحتاجون إلى التدريب عليها، وفق متغير مستوى التأهيل على مجالي (التخطيط، وعلاقة المدرسة بالمجتمع)، في حين توجد فروق دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠٥) بين تقديرات المديرين على بقية المجالات (التنظيم، الإشراف

التربوي، العلاقات الإنسانية، الاتصال، اتخاذ القرار ، التقويم)، وكذا على الاستبانة ككل.

١٠- لا توجد فروق دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠٥) تعزى لمتغير سنوات الخبرة بين متوسطات تقدير مديري مدارس التعليم الثانوي للاحتياجات التدريبية التي يحتاجون إلى التدريب عليها في جميع مجالات الاستبانة.

١١-توجد فروق دالة إحصائياً بين القياسين القبلي والبعدي لصالح القياس البعدي عند مستوى دلالة (٠.٠٥) لصالح القياس البعدي.

١٢-توجد فروق دالة إحصائياً عند مستوى (٠.٠٥) بين القياسين البعدي والتتبعي لصالح القياس التتبعي.

وبناء على هذه النتائج فقد أوصت الدراسة بعدد من التوصيات أهمها ما يلي:

- قيام قطاع التدريب والتأهيل بتشكيل فريق من المختصين بمجال التدريب الإداري، يعمل على رسم السياسة التدريبية لمدراء المدارس والإشراف عليها ويكون تابعاً له.
- ضرورة إنشاء إدارة مختصة بوزارة التربية والتعليم وفروعها في المحافظات والمديريات، يتولى مسئوليتها تربويون من الحاصلين على مؤهلات عليا في مجال الإدارة التربوية، مهمتها، تعيين مديري المدارس، وتقييم أدائهم الوظيفي بشكل دوري، وترشيحهم للمشاركة في دورات وبرامج تدريبية وفق احتياجاتهم، والقيام بأبحاث حول المعوقات التي تعيق مديري المدارس عن القيام بمهامهم الإدارية، وتقديم الحلول لها بما يتناسب مع الواقع والإمكانيات المتاحة.
- التنسيق مع كليات التربية في الجامعات اليمنية لإعداد البرامج التدريبية لمديري المدارس .
- إصدار مجلة تربوية متخصصة في مجال الإدارة المدرسية تزود مديري المدارس بالمعارف والتطورات الحديثة في مجالات العمل المدرسي التي كشفت عنها الدراسات .
- إنشاء موقع على شبكة المعلومات لتزويد مديري المدارس بكل ما يستجد من معلومات ومعارف ومهارات حول مهام مدير المدرسة.
- إقامة دورات تدريبية في الإجازات الصيفية خاصة بمديري المدارس على مستوى المحافظات أو المناطق التعليمية مع ضرورة إلزام مديري المدارس الثانوية المشاركة فيها.
- الحرص على التحديد الدقيق للاحتياجات التدريبية لمديري المدارس قبل تصميم البرامج المقدمة لهم، باعتباره أهم العوامل لنجاح تلك البرامج.
- تقديم الحوافز المادية والمعنوية للمتدربين لزيادة دافعيتهم للإنجاز حتى تتحقق الفائدة القصوى من البرامج التدريبية المقدمة لهم.
- ضرورة إشراك مساعدي المديرين (الوكلاء) في برامج التدريب الخاصة بالمديرين ليسهل العمل الإشرافي على مديري المدارس.

المراجع
(العربية والأجنبية)

المراجع

أولاً: المراجع العربية

١- إبراهيم، مروان عبد المجيد، (٢٠٠٠)، **أسس البحث العلمي لإعداد الرسائل الجامعية**، مؤسسة الرواق، عمان، الأردن.

٢- أبو الكشك، نايف محمد عقلة، (١٩٩٦)، بناء برنامج لتطوير أداء مديري التربية والتعليم في الأردن، **أطروحة دكتوراه غير منشورة**، جامعة بغداد كلية التربية، ابن رشد، العراق.

٣- أبو النصر، مدحت محمد، (٢٠٠٩)، **مهارات المدرب المتميز**، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة.

٤- أبو حطب، فؤاد، وسيد أحمد عثمان، (١٩٧٦)، **التقويم والقياس النفسي**، ط(٢)، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة.

٥- أبو فروه، إبراهيم محمد, (١٩٩٦), **الإدارة المدرسية**، ط(٢)، منشورات الجامعة المفتوحة, طرابلس ،ليبيا.

٦- أبو لبدة، سبع محمد، (١٩٧٩)، **مبادئ القياس والتقويم التربوي للطالب الجامعي والمعلم العربي**، ط(١)، جمعية عمال المطابع التعاونية، عمان ـ الأردن.

٧- أبو نمرة، محمد خميس, (٢٠٠١), **إدارة الصفوف وتنظيمها**، ط(٣), دار يافا للنشر والتوزيع, عمّان، الأردن.

٨- أحمد، إبراهيم أحمد، (١٩٩٢), رفع كفاءة الإدارة المدرسية، دار المطبوعات للنشر، القاهرة، مصر.

٩- أحمد، أحمد إبراهيم , (١٩٩١), **نحو تطوير الإدارة المدرسية**، مكتب المعارف الحديثة ,القاهرة، مصر.

١٠- الأحمد، أمل، (٢٠٠٦)، **علم النفس التجريبي، الجزء الأول**، منشورات جامعة دمشق، دمشق، سورية.

١١- إدريس ، محمد ناجي يحي، (٢٠٠١)، تصميم برنامج تدريبي لتطوير أداء القيادات التربوية اليمنية في ديوان عام الوزارة ومكاتب التربية التابعة لها باستخدام أسلوب النظم، **رسالة دكتوراه غير منشوره**، الجامعة المستنصرية، كلية التربية، العراق.

١٢- الإستراتيجية الوطنية للتعليم الثانوي العام (من ٢٠٠٧ إلى ٢٠١٥)، (٢٠٠٧)، **المؤتمر الوطني للتعليم الثانوي**، وزارة التربية والتعليم، الجمهورية اليمنية، صنعاء، ١٧-١٩ يوليو، اليمن.

١٣- إسماعيل، أحمد جلال، (٢٠٠٩)، **الإدارة المدرسية الحديثة في ضوء الاتجاهات العالمية المعاصرة**، ط(١)، دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع، دسوق ـ مصر.

١٤- إسماعيل، محمد فايز, (١٩٩٥), درجة ممارسة مديري المدارس في مديرية التربية والتعليم لضواحي عمان لعمليات التخطيط التربوي المنوطة بهم، رسالة دكتوراه غير منشورة, الجامعة الأردنية ، عمان ,الأردن .

١٥- الأغبري ، بدر سعيد، (٢٠٠٣)، **إصلاح التعليم وتطويره في اليمن**، ط(١) دار الكتب، صنعاء، اليمن.

١٦- الأغبري، بدر سعيد،(١٩٩٣), نظام التعليم في الجمهورية اليمنية، دار إقراء، صنعاء، اليمن.

١٧- الإمام، مصطفى وآخرون، (١٩٨٨)، **التقويم والقياس**، جامعة بغداد، كلية التربية، العراق.

١٨- الأنصاري، بدر محمد، (٢٠٠٠)، **قياس الشخصية**، دار الكتاب الحديث، الكويت.

١٩- باعباد، علي هود، (١٩٨٢)، دراسة مقارنة لأوضاع القيادات التربوية الإدارية في مجال التربية والتعليم في كل من اليمن ومصر والولايات المتحدة الأمريكية، **رسالة دكتوراه غير منشورة**، جامعة عين شمس، القاهرة، مصر.

٢٠- بدوي، محمود فوزي أحمد، (٢٠٠١)، تدريب مديري المدارس الابتدائية في ضوء احتياجاتهم ومسؤولياتهم المهنية ومتطلبات وظائفهم، **رسالة ماجستير غير منشورة**، جامعة المنوفية، كلية التربية، مصر.

٢١- البرادعي، عرفان، (١٩٨٨), مدير المدرسة الثانوية، صفاته واساليب اختياره إعداده، ط(١)، دار الفكر للنشر، دمشق، سوريه.

٢٢- براي, ثوني, (٢٠٠٨)، **المرشد العملي في تصميم الدورات التدريبية**, ترجمة هدى فؤاد, ط(١), مجموعة النيل العربية, القاهرة، مصر.

٢٣- بستان، أحمد، وحسن جميل طه, (١٩٨٦), مدخل إلى الإدارة التربوية، الكويت، دار القلم.

٢٤- بستان، أحمد،(١٩٨٤), بعض الاتجاهات المعاصر في اختيار القادة وإعداد وتدريب القادة التربويين, الاتجاهات العالمية المعاصرة في القيادة التربوية، مكتب التربية العربي لدول الخليج، الرياض،السعودية.

٢٥- بشر، يحي منصور، (١٩٩٩)، **العلاقات الإنسانية في الإدارة المدرسية**، ورقة ضمن المشروع الألماني، مكتب التربية والتعليم بمحافظة إب، اليمن.

٢٦- بطاح، أحمد والسعود، راتب، (١٩٩٥)، **أساليب تدريب مدير المدرسة الأردني واقعها وسبل تطويرها**، مؤتة للبحوث والدراسات، م(١٠)، ع(٥)، جامعة مؤتة، الأردن.

٢٧- بني مصطفى، هاني محمود رشدي، (٢٠٠٤)، **بناء برنامج تدريبي لمديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية في الأردن لتطوير كفاياتهم الإدارية في ضوء احتياجاتهم التدريبية**، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن.

٢٨- بني مصطفى، ــــــــــــ (٢٠٠٥)، بناء برنامج تدريبي لمديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية في الأردن لتطوير كفاياتهم الإدارية في ضوء احتياجاتهم التدريبية، **رسالة دكتوراه منشورة**، طــ (١)، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

٢٩- تقي، عبد العزيز، وعسكر علي، (١٩٨٧)، **التدريب كأداة لتنمية العنصر البشري في مجال العمل**، دراسة لواقع التدريب في الكويت، المجلة العربية للإدارة، ع(٢)، الكويت.

٣٠- توفيق، عبد الرحمن، (١٩٩٤)، **التدريب الأصول والمبادئ العلمية**، موسوعة التدريب والتنمية البشرية، كوميت جروب، مصر.

٣١- توفيق، ــــــــــــ (٢٠٠٤)، **التدريب الفعال بالأهداف والنتائج**، موسوعة التدريب والتنمية البشرية، ج(٦)، مركز الخبرات المهنية للإدارة، بميك، القاهرة، مصر.

٣٢- توفيق، ــــــــــــ (٢٠٠٥)، **التدريب بالوسائط المتعددة**، موسوعة التدريب والتنمية البشرية، ج(٧)، مركز الخبرات المهنية للإدارة، بميك، القاهرة، مصر.

٣٣- توفيق، ــــــــــــ (٢٠٠٦)*، **تحديد الاحتياجات التدريبية**، موسوعة التدريب والتنمية البشرية، ج(٨)، مركز الخبرات المهنية للإدارة ــ بميك، القاهرة، مصر.

٣٤- توفيق، ــــــــــــ (٢٠٠٦)، **كيف تصبح مدرباً فعالاً ومحترفاً**، موسوعة التدريب والتنمية البشرية، ط(٣)، مركز الخبرات المهنية للإدارة، بميك، القاهرة، مصر.

٣٥- توفيق، ــــــــــــ (٢٠٠٧)، **التدريب أصول ومبادئ**، موسوعة التدريب والتنمية البشرية،ج(١)، مركز الخبرات المهنية للإدارة ــ بميك، القاهرة، مصر.

٣٦- توفيق، ــــــــــــ (٢٠٠٧)*، **تقييم التدريب**، موسوعة التدريب والتنمية البشرية، ط(٢)، ج(٤)، مركز الخبرات المهنية للإدارة، بميك، القاهرة، مصر.

٣٧- توفيق، ــــــــــــ (٢٠٠٧)**، **التدريب عن بعد باستخدام الكمبيوتر والانترنت**، موسوعة التدريب والتنمية البشرية، ط(٣)، ج(٥)، مركز الخبرات المهنية للإدارة، بميك، القاهرة، مصر.

٣٨- التويجري، فاطمة عبد العزيز، (٢٠٠١)، الاحتياجات التدريبية لمديرات المدارس المتوسطة والثانوية الحكومية، نموذج مقترح، **رسالة ماجستير غير منشورة**، جامعة الملك سعود، الرياض، السعودية.

٣٩- التويرقي، بشير علي, (١٩٩٣), **مبادئ وتطبيقات الإدارة الفعالة** ، دار عمر المختار، زليتن، ليبيا.

٤٠- الثقفي، نورة محمد، (١٩٩٣)، برامج تدريب مديرات المدارس الثانوية والمتوسطة بمعهد الإدارة العامة بالرياض وعلاقته بأدائهن الوظيفي، **رسالة ماجستير غير منشورة**، جامعة الملك سعود، الرياض، السعودية.

٤١- جرادات، سليمان حمد، (١٩٩١)، الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الأساسية الحكومية بمحافظة اربد، **رسالة ماجستير غير منشورة**، جامعة اليرموك، اربد، الأردن.

٤٢- الجميعي، فؤاد محمد عبد المنعم، (١٩٨٧)، **الأسس النظرية والتطبيقية لوظائف إدارة الأفراد**، ط(١)، وزارة التعليم العالي والبحث العلمي ، جامعة الموصل، العراق .

٤٣- الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة, (١٩٩٦), تخطيط التدريب، الإدارة المركزية للتخطيط، إرشادات التدريب في الخدمة المدنية، القاهرة, مصر.

٤٤- جوهر، صلاح الدين, (١٩٩٤), **إدارة وتنظيم الصفوف**، مكتبة عين شمس, القاهرة، مصر.

٤٥- الحاج، أحمد علي، (٢٠٠٢)، **نحو إستراتيجية لتطوير الإدارة المدرسية في اليمن**، مجلة الثوابت، ع(٢٨)، إبريل مايو، اليمن.

٤٦- الحبيب، فهد إبراهيم،(١٩٩٦), "مسؤوليات وواجبات مدير المدرسة في ضوء الأنماط المختلفة للإدارة المدرسية"، رابطة التربية الحديثة، دراسات تربوية، المجلد الثامن، الجزء (٥٦)،القاهرة, مصر.

٤٧- حجي، أحمد إسماعيل وآخرون ,(١٩٩٢), **في أصول التربية**، مكتبة النهضة المصرية, القاهرة، مصر.

٤٨- حجي،ـــــــــــ، (٢٠٠٠)، **الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية**، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر.

٤٩- حسن مصطفى وآخرون، (١٩٩٥), اتجاهات جديدة في الإدارة المدرسية الحديثة، ط(٣), مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، مصر.

٥٠- حسين، سلامه عبد العظيم, (٢٠٠٤), **اتجاهات حديثة في الإدارة المدرسية الفعالة**، ط(١)، دار الفكر, عمّان، الأردن.

٥١- حسين، عبد الفتاح دياب، (١٩٩٦)، **دور التدريب في تطوير العمل**، سلسلة مطبوعات المجموعة الاستشارية العربية، الرياض، السعودية.

٥٢- الحضرمي، أحمد محمد، (٢٠٠٨)، **أساسيات وأساليب الإدارة الحديثة للتربويين**، وزارة التربية والتعليم، بالجمهورية اليمنية، توفمبر، اليمن.

٥٣- الحماحمي، محمد محمد، (١٩٩٩)، **التدريب أثناء الخدمة في المجال التربوي "التعليم والتربية البدنية"**، مركز الكتاب للنشر، القاهرة، مصر.

٥٤- حماش، خليل إبراهيم، (١٩٨٤)، **مبادئ في التدريب**، **مجلة المعلم الجديد**، وزارة التربية والتعليم، ع(١، ٢)، بغداد، العراق.

٥٥- الخرابشة، طه جميل، (١٩٩٤)، **الاحتياجات** التدريبية لمديري ومديرات المدارس الثانوية والأساسية الحكومية في محافظة الكرك، **رسالة ماجستير غير منشورة**، الجامعة الأردنية، عمان.

٥٦- الخزرجي، ماجدة عبد الإله، (١٩٩٩)، تقويم أداء مدرسي التربية الإسلامية في المرحلة المتوسطة في ضوء الكفايات التدريسية اللازمة، وبناء برنامج التنمية، **أطروحة دكتوراه غير منشورة**، جامعة بغداد، العراق.

٥٧- الخطيب، أحمد، وآخرون، (١٩٨٥)، **دليل البحث والتقويم التربوي**، دار المستقبل، عمان، الأردن.

٥٨- الخطيب، ـــــــــــ وأحمد الخطيب، (٢٠٠٦)، **التدريب الفعال**، ط(١)، دار الكتب الحديثة للنشر والتوزيع، إربد، الأردن.

٥٩- الخطيب، ـــــــــــ وآخرون، (١٩٩٨)، **الإدارة المدرسية والإشراف التربوي اتجاهات حديثة**، دار الأمل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

٦٠- الخطيب، أحمد، والعنزي، عبد الله زامل، (٢٠٠٨)، **تصميم البرامج التدريبية للقيادات التربوية**، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، إربد وجدارا للكتاب العالمي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

٦١- الخطيب، براء فايز، (١٩٩٢)، الدور التوجيهي التربوي لمدير المدرسة الابتدائية "دراسة ميدانية في محافظة دمشق وريف دمشق، القنيطرة، جامعة دمشق، **رسالة ماجستير غير منشورة**، كلية التربية، سوريا.

٦٢- الخطيب، رداح المهدي وآخرون, (١٩٨٧), **الإدارة المدرسية والإشراف التربوي اتجاهات حديثة**، ط(٢)، دار الأمل, إربد، الأردن.

٦٣- الخطيب، رداح، (١٩٩٥)، **تحديد الاحتياجات التدريبية**، مجلة كلية التربية، جامعة أسيوط، ع(١١)، أسيوط، مصر.

٦٤- الخواجا، عبد الفتاح سعيد,(٢٠٠٤), **تطوير الإدارة المدرسية والقيادة الإدارية**، ط(٢)، دار الثقافة للنشر والتوزيع, عمّان، الأردن.

٦٥- الخوالدة، عايد أحمد، (٢٠٠٧)، **إدارة التجديد والإصلاح التربوي مشكلات الواقع وتوجهات المستقبل**، دار عالم الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

٦٦- دروان، ردوني، (١٩٨٥)، **أساسيات القياس والتقويم في تدريس العلوم**، ترجمة سعيد صباريني وآخرون، دار زحل للطباعة والنشر، الأردن.

٦٧- الدروبي، طه كاسب، (٢٠٠٦)، **كيف تكون مديراً مبدعاً وتحصل على أفضل ما لدى الآخرين**، دار عالم الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

٦٨- دمعة، مجيد إبراهيم، وآخرون,(١٩٨٩), **وظائف وأدوار مديري ومديرات المدارس**، مؤسسة الخليج للنشر والطباعة, الدوحة، قطر.

٦٩- دياب، إسماعيل محمد، (٢٠٠١)، **الإدارة المدرسية**، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر.

٧٠- ديباجة، فريال محمود، (١٩٩٤)، دراسة تقويمية لبرنامج تدريب مديري المدارس أثناء الخدمة بوزارة التربية والتعليم في محافظتي إربد وجرش، **رسالة ماجستير غير منشورة**، جامعة اليرموك، إربد، الأردن.

٧١- الراوي، رفاعي فيصل وآخرون، (٢٠٠٠)، **الإدارة التربوية نظرياتها وتطبيقاتها في التعليم ورياض الأطفال**، ط(١)، مكتبة الفلاح، الكويت.

٧٢- راي، ليسلي، (٢٠٠١)، **كيفية قياس فاعلية التدريب**، ترجمة حمزة سر الختم حمزة، معهد الإدارة العامة، مركز البحوث، مكتبة الملك فهد الوطنية، السعودية.

٧٣- ربيع، هادي مشعان، و بشير، إسماعيل محمد، (٢٠٠٨)، **دراسات تربوية في القرن الحادي والعشرين**، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

٧٤- رسمي، محمد حسن، (٢٠٠٤)، **أساسيات الإدارة التربوية**، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر.

٧٥- الزيادي، عادل رمضان، (١٩٩٩)، **تدريب الموارد البشرية**، مكتبة عين شمس، القاهرة، مصر.

٧٦- سرحان، محمد، ومحمد أبوبكر,(١٩٩٩), **الإدارة التعليمية المفاهيم والاتجاهات المعاصرة**، وزارة التربية والتعليم، مطابع الكتاب المدرسي, عمّان, الأردن،.

٧٧- سعادة، يوسف جعفر، (١٩٩٣)، **التدريب أهميته والحاجة إليه أنماطه تحديد احتياجاته بناء برامجه والتقويم المناسب له**، ط(١)، الدار الشرقية، القاهرة، مصر.

٧٨- سلامة، ياسر خالد، (٢٠٠٣)، **الإدارة المدرسية الحديثة**، دار عالم الثقافة، عمان، الأردن.

٧٩- السلمى، علي، (١٩٩٠), الإدارة المعاصرة، مكتبة غريب, القاهرة، مصر.

٨٠- سنقر، صالحة، (١٩٨٠)، **طرق تقويم المعلم**، مطبعة الاتحاد، دمشق، سوريا.

٨١- سنقر، ــــــــ (١٩٨٢)، **التوجيه التربوي وتدريب المعلم**، جامعة دمشق، مديرية الكتب الجامعية، سوريا.

٨٢- الشاويش، مصطفى نجيب، (١٩٩٨)، **إدارة الموارد البشرية وإدارة الأفراد**، دار الشروق، عمان، الأردن.

٨٣- الشاويش، ــــــــ (١٩٩٠), إدارة الأفراد، ط(١)، دار الشروق للنشر والتوزيع, عمّان, الأردن.

٨٤- الشّرهان، علي عبد العزيز، (٢٠٠٦)، **قيادة العمل التربوي النجاحات والإخفاقات والرؤية المستقبلية**، ط(١)، مكتبة لبنان، لبنان.

٨٥- شريف، عابدين محمد، (٢٠٠٣)، **دور الإدارة بالأهداف في تطوير الكفاية الإدارية والمهنية لمدير المدرسة، المجلة التربوية**، ع(٦٦) م(١٧)، جامعة الكويت، مجلس النشر العلمي، الكويت.

٨٦- شعلان، محمد سليمان، وآخرون, (١٩٨٧), **الإدارة المدرسية والإشراف الفني**، مكتبة الأنجلو المصرية, القاهرة، مصر.

٨٧- الشفق، أمين عبده مصلح، (٢٠٠٥)، برنامج مقترح لتطوير واقع الكفايات الأساسية لمديري مدارس التعليم الثانوي في ضوء احتياجاتهم بمحافظة إب، **رسالة ماجستير غير منشورة**، جامعة أب، اليمن.

٨٨- الصانع، عبد الرحمن بن أحمد، (١٩٩٥)، **مقاييس فعالية أداء مدير المدرسة لأدواره المتوقعة**، حولية كلية التربية، ع(١٢) جامعة قطر، قطر

٨٩- صخي حسن حطاب،(١٩٨٩), "**الفعاليات الأساسية للعملية التدريبية**"، مجلة المعلم الجديد، وزارة التربية والتعليم، الجزءان الأول والثاني، المجلد (٤٦) يونيو، بغداد، العراق.

٩٠- صخي، ــــــــ (١٩٩٤)، **بناء برنامج تدريبي لمدير المدارس في ضوء حاجاتهم من التدريب**، مجلة كلية المعلمين، ع(١)، الجامعة المستنصرية، بغداد، العراق.

٩١- صخي، حسن خطاب وآخرون، (٢٠٠٠)، **الإدارة والإشراف التربوي**، ط(٧)، مطبعة الوسام، بغداد، العراق.

٩٢- الصغير، كليب أحمد، (٢٠٠٣)، بناء برنامج تدريبي لتطوير مهارات الاتصال لمديري المدارس الثانوية في محافظة إربد في ضوء احتياجاتهم التدريبية، **رسالة ماجستير غير منشورة**، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن.

٩٣- طرخان، عبد المنعم أحمد، (١٩٩٣)، أثر برنامج تدريب المديرين أثناء الخدمة في مدارس وكالة الغوث في الأردن على تطوير البنى المفاهيمية الإدارية والإشرافية لديهم، **رسالة ماجستير غير منشورة**، الجامعة الأردنية، الأردن.

٩٤- الطويل، هاني عبد الرحمن, (١٩٩٨), **الإدارة التربوية والسلوك المنظم سلوك الأفراد والجماعات في النظم**، ط(٢)، دار أوائل للطباعة والنشر, عمّان، الأردن.

٩٥- الطويل، ــــــــ (١٩٩٠)، **التجربة الخليجية في مجال التدريب الإداري ومشكلاته**، مجلة الإدارة العامة، م(٢٩)، ع(٦٥) معهد الإدارة العامة، الرياض، السعودية.

٩٦- الظاهر، زكريا محمد، وآخرون، (١٩٩٩)، **مبادئ التقويم والقياس في التربية**، ط(١)، مطابع الأزرق، عمان، الأردن.

٩٧- العارف، يوسف حسن، عبد الله محمد هلال الجهني،(٢٠٠٠), "اختيار القيادات التربوية أساليب عملية"، مجلة المعرفة، وزارة المعارف، العدد (٥٧)، مارس، السعودية.

٩٨- عبد الجبار، عبدالله سعد، وبدر سعيد الأغبري، (١٩٩٠)، **النظام التعليمي في الجمهورية اليمنية**، ط(١)، دايموند للاستشارات العلمية والخدمات الفنية، صنعاء، اليمن.

٩٩- عبد السلام، فاروق، (١٩٧٩)، **ثبات الاختبار مفهومه وطريقة حسابه وطرق استخدامه**، النشرة التربوية النفسية، ع(٣) جامعة الملك عبد العزيز، مركز البحوث التربوية والنفسية، السعودية.

١٠٠- عبد الوهاب، علي محمد، (١٩٩٢)، **إدارة الأفراد**، مكتبة التجارة والتعاون، القاهرة، مصر.

١٠١- عبيدات، سليمان أحمد، (١٩٨٨)، **القياس والتقويم التربوي**، ط(١)، جمعية عمان للمطابع التعاونية، عمان، الأردن.

١٠٢- عثمان، نور الدين عقيل، (١٩٩٩)، **القياس والتقويم**، ط(٢)، صنعاء، اليمن.

١٠٣- العجاج، فهد سليمان، (٢٠٠١)، تحديد الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الحكومية في محافظة القريات من وجهة نظر المديرين أنفسهم، **رسالة ماجستير غير منشورة**، جامعة اليرموك، كلية التربية، اربد، الأردن.

١٠٤- العجمي، محمد حسنين, (٢٠٠٣), **الإدارة المدرسية ومتطلبات العصر**، ط(١)، العالمية للنشر والتوزيع ,المنصورة، مصر.

١٠٥- العجيلي، عيسى صالح,(١٩٨٢), **مشاركة المدرسين في الإدارة المدرسية**، ط(١)، المنشأة العامة للنشر والتوزيع والإعلان ,طرابلس، ليبيا.

١٠٦- عدس، محمد عبدالرحيم, (١٩٨٠), **الإدارة والإشراف التربوي**، مطبعة الزهراء ,عمّان، الأردن.

١٠٧- العديلي، ناصر محمود, (١٩٩٥), **السلوك الإنساني والتنظيم - منظور كلي مقارن**، معهد الإدارة العامة, الرياض، السعودية.

١٠٨- العرفي، عبد الله بالقاسم، (١٩٩٣)، **الإدارة المدرسية أصولها وتطبيقاتها**، منشورات جامعة قاريونس بنغازي، ليبيا.

١٠٩- العرفي، عبدالله بالقاسم وعباس عبد مهدي,(١٩٩٦), **مدخل إلى الإدارة التربوية**، ط(١)، منشورات جامعة قاريونس ,بنغازي، ليبيا.

١١٠- عريفج، سامي، وخالد حسين، (١٩٨٥)، **فن القياس والتقويم**، ط(١١)، كلية المجتمع، عمان، الأردن.

١١١- العزاوي، خليل محمد، (٢٠٠٦)، **إدارة اتخاذ القرار الإداري**، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

١١٢- عطوي، جودت عزت، (٢٠٠١)، **الإدارة المدرسية الحديثة مفاهيمها النظرية وتطبيقاتها العلمية**، ط (١)، الدار العلمية الدولية ، ودار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

١١٣- علي، عيسى، (٢٠٠٦) ، **اتجاهات طلبة المرحلة الثانوية نحو التعليم المختلط**، دراسة مقارنة في ثانويات مدينة دمشق العامة، مجلة جامعة دمشق، م(٢٢)، ع(١)، سوريا.

١١٤- علي، ــــــــ (٢٠٠٦)*، **الإدارة التربوية ونظرياتها(١)**، منشورات جامعة دمشق كلية التربية، سوريا.

١١٥- علي، ــــــــ (٢٠٠٨)*، **بحث مقارن لدرجة ممارسة القيادة التربوية لدى مديري مدارس التعليم الأساسي في مدينتي دمشق وحمص**، مجلة جامعة دمشق، م(٢٤)، ع(١)، سوريا.

١١٦- علي، ــــــــ (٢٠٠٨)، **الإدارة التربوية ونظرياتها(٢)**، منشورات جامعة دمشق، كلية التربية، سوريا.

١١٧- علي، أسامة، (٢٠٠٩)، **التخطيط الاستراتيجي وجودة التعليم واعتماده**، دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع، دسوق، مصر.

١١٨- علي، محمد صغير محمد، (٢٠٠٣)، **تقويم أداء مديري مدارس الثانوية بأمانة العاصمة صنعاء في ضوء مهامهم الإدارية والفنية، رسالة ماجستير غير منشورة**، جامعة صنعاء، اليمن.

١١٩- عماد الدين، فهمي مؤتمن، (٢٠٠٢)، تقويم فاعلية برنامج تطوير الإدارة المدرسية في إعداد مدير المدرسة في الأردن لقيادة التغيير، **رسالة دكتوراه غير منشورة**، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، كلية التربية، السودان.

١٢٠- العمايرة ، محمد حسنين,(٢٠٠٢), **مبادئ الإدارة المدرسية**، ط(٢)، دار المسيرة للنشر والتوزيع ,عمّان، الأردن.

١٢١- العمايرة، محمد حسن، (١٩٩٩)، **مبادي الإدارة المدرسية**، ط (١)، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن.

١٢٢- عودة، أحمد سليمان، (١٩٨٥)، **القياس والتقويم في العملية التدريسية**، المطبعة الوطنية، عمان، الأردن.

١٢٣- عودة، أحمد، وفتحي ملكاوي، (١٩٨٧)، **أساسيات البحث العلمي في التربية والعلوم الإنسانية**، جامعة اليرموك، مكتبة المنار، الأردن.

١٢٤- عوض، محمد قاسم، (١٩٩١), "المشكلات الإدارية التي تواجه الإدارة المدرسية في مرحلة التعليم الأساسي في الجمهورية اليمنية"، رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة صنعاء، كلية التربية، اليمن.

١٢٥- العيادي، محمد وليد، (٢٠٠٤)، **مضاء الإلغاء**، موسوعة العقاد الإداري، دار الوارث للنشر، عمان، الأردن.

١٢٦- عياصرة، علي عبدالرحمن, (٢٠٠٦), **القيادة والدافعية في الإدارية التربوية**، ط(١)، الحامد للنشر, عمّان، الأردن.

١٢٧- العيدروس، عباس حسين، (١٩٨٧)، **أضواء على الملامح العامة لإستراتيجية الإعداد والتدريب والتأهيل**، مجلة التربية الجديدة، عدن، ع(١، ٢، ٣، ٤) للسنة الثانية عشر، يونيو، سبتمبر، ديسمبر ٨٦/ مارس، اليمن.

١٢٨- غانم، شريف وحنان عيسى، (١٩٨٣), الاتجاهات المعاصرة في التدريب أثناء الخدمة التعليمية، دار العلوم، الرياض، السعودية.

١٢٩- غانم، مجيد، (١٩٨٩)، **البنية التنظيمية لوزارة التربية والتعليم**، محاضرة غير منشورة، القيت في دورة دبلوم الإدارة المدرسية لمديري المدارس الموحدة في فبراير، اليمن.

١٣٠- الغريب، رمزية، (١٩٨٨)، **القياس والتقويم في التربية**، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، مصر.

١٣١- فالوقي، محمد هاشم،(١٩٨٧), **اتجاهات حديثة في التربية**، ط(١)، الدار الجماهيرية للنشر والتوزيع والإعلان, مصراته، ليبيا.

١٣٢- فان دالين، ديوبولد، (١٩٩٦)، **منهج البحث في التربية وعلم النفس**، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، مصر.

١٣٣- فرج، عمر عيوري ، وآخرون، (٢٠٠٦)، **الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الثانوية في الجمهورية اليمنية**، مركز البحوث والتطوير التربوي، عدن، اليمن.

١٣٤- الفقي، عبد المؤمن فرج، (١٩٩٤)، **الإدارة المدرسية المعاصرة**، منشورات جامعة قاريونس بنغازي، ليبيا.

١٣٥- فهمي، محمد سيف الدين، وحسين عبد الملك محمود، (١٩٩٣)، **تطوير الإدارة المدرسية في دول الخليج العربي**، مكتب التربية العربي لدول الخليج، الرياض، السعودية.

١٣٦- فيله، فاروق عبده، والسيد محمد عبدالحميد،(٢٠٠٥), **السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية**، ط(١)، دار المسيرة للنشر والتوزيع ,عمّان، الأردن.

١٣٧- القباطي، عثمان سعيد، (٢٠٠٣)، الاحتياجات التدريبية لمديري ومديرات مدارس التعليم الأساسي في أمانة العاصمة صنعاء وفق بعض المتغيرات، **رسالة ماجستير غير منشورة**، جامعة بغداد، كلية التربية ابن الهيثم، العراق.

١٣٨- قبلان، يوسف محمد، (١٩٨٦)، **دور التدريب في التنمية الإدارية، الإدارة العامة**، ع(٥٠)، حزيران، الرياض، السعودية.

١٣٩- قشوة، عبد الله عبد الله، (١٩٩٩)، معوقات تدريب مديري مدارس التعليم الأساسي في الجمهورية اليمنية، **رسالة ماجستير غير منشورة**، جامعة الجزيرة، السودان.

١٤٠- قوره، حسين سليمان, (١٩٨٠), **في التربية**، ط(١)، منشورات جامعة قاريونس ,بنغازي، ليبيا.

١٤١- قيس محمد محمود، (١٩٩٠), مفاهيم عامة في تحديد الاحتياجات التدريبية، المركز القومي للاستشارات والتطوير الإداري، بغداد، العراق.

١٤٢- القيسي، ماهر فاضل وعبد الواحد الحسيني، (١٩٩٦), "الإدارة المدرسية ونظام التعليم"، منشورات جامعة عدن، اليمن.

١٤٣- كاربنتر، جون، (٢٠٠١)، **مدير المدرسة ودوره في تطوير التعلم**، ترجمة عبد الله شحاته، جامعة فلوريدا الدولية، أمريكا.

١٤٤- اللائحة المدرسية لسنة (١٩٩٧)، **وزارة التربية والتعليم اليمنية**، اليمن.

١٤٥- الليمون، نواف عطية عود، (٢٠٠٩)، فاعلية برنامج تدريبي لمديري المدارس الثانوية الحكومية في وزارة التربية والتعليم في الأردن مبني وفق مبادئ إدارة الجودة الشاملة، **رسالة دكتوراه غير منشورة**، جامعة دمشق، كلية التربية، سوريا.

١٤٦- محمد حمدان،(٢٠٠٦)، **مشكلات الإدارة المدرسية والطرق الحديثة لعلاجها**، ط(١)، دار كنوز المعرفة، عمّان، الأردن.

١٤٧- المحمداوي، حسن إبراهيم، (٢٠٠٧)، العلاقة بين الاغتراب والتوافق النفسي للجالية العراقية في السويد، **رسالة دكتوراه غير منشوره**، كلية الآداب والتربية بالأكاديمية المفتوحة، الدنمارك.

١٤٨- المخلافي، محمد سرحان، وأبو بكر محسن، (١٩٩٧)، **أسس الإدارة التعليمية**، مطابع الكتاب المدرسي، صنعاء، اليمن.

١٤٩- المخلافي، محمد عثمان، (١٩٩٢)، واقع القيادة الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية الأكاديمية في اليمن، **رسالة ماجستير غير منشورة**، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.

١٥٠- مرزا، هند بنت محمود بن أحمد، (٢٠٠٧)، **تدريب مديري المناطق التعليمية بالدول الأعضاء في مكتب التربية العربي لدول الخليج "برنامج مقترح"**، مكتب التربية العربي لدول الخليج، الرياض، السعودية.

١٥١- مرسي، محمد منير, (١٩٩٣), **الإدارة التعليمية أصولها وتطبيقاتها،ط(٢)** ، عالم الكتاب , القاهرة, مصر.

١٥٢- مرسي، ــــــــ (١٩٩٨), الإدارة المدرسية الحديثة ، عالم الكتب، القاهرة, مصر.

١٥٣- مرعي، توفيق، وأحمد بلقيس , (١٩٨٢), **الكفايات التعليمية في ضوء النظم**, دار الفرقان, عمّان، الأردن.

١٥٤- مركز البحوث والتطوير التربوي (فرع عدن)، (٢٠٠٦)، **الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الثانوية في الجمهورية اليمنية**، اليمن.

١٥٥- مركز البحوث والتطوير التربوي, (٢٠٠٠), واقع الإدارة المدرسية للمدارس الأساسية المكتملة في الجمهورية اليمنية، صنعاء, اليمن.

١٥٦- مركز البحوث والتطوير التربوي، (٢٠٠٠)، **سلسلة دراسات وأبحاث تربوية**، واقع الإدارة المدرسية للمدارس الأساسية المكتملة في الجمهورية اليمنية، صنعاء، اليمن.

١٥٧- المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية، (٢٠٠٢)، **الاتجاهات الحديثة في تدريب المعلمين أثناء الخدمة**، بحث ميداني، القاهرة، مصر.

١٥٨- المركز اليمني للدراسات الإستراتيجية، (٢٠٠٤)، **التقرير الإستراتيجي اليمني**، اليمن، صنعاء.

١٥٩- المسّاد، محمود أحمد، (٢٠٠٦)، **الإشراف التربوي القائم على الحاجات**، سلسلة معارف في التطوير التربوي، ط(٢)، مطابع ركن الطباعة، الرياض، السعودية.

١٦٠- **المسح التربوي الشامل**، (٢٠٠٨), وزارة التربية والتعليم اليمنية، صنعاء، اليمن.

١٦١- المسعودي، مسلم بن سلمان، (٢٠٠٧)، مدى فاعلية البرنامج التدريبي لدورة مديري المدارس من وجهة نظر المديرين أنفسهم ووكلائهم بالمنطقة الشمالية الغربية بالمملكة العربية السعودية، **رسالة ماجستير غير منشورة**، جامعة مؤتة، عمادة الدراسات العليا، الأردن.

١٦٢- مصطفى، حسن وآخرون، (١٩٩٥)، **اتجاهات جديدة في الإدارة المدرسية**، ط(٣)، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، مصر.

١٦٣- مصطفى، صلاح عبد الحميد، والنابة، نجاة عبد الله، (١٩٨٦)، **الإدارة التربوية مفهومها نظرياتها وسائلها**، دار العلم ط(١) دبي، الإمارات.

١٦٤- مصطفى، يوسف عبد المعطي، (٢٠٠٥)، **الإدارة التربوية مداخل جديدة لعالم جديد**، ط(١)، دار الفكر العربي، مصر.

١٦٥- مطاوع، إبراهيم عصمت, (١٩٨٧) , الأصول الإدارية للتربية، ط(٢)، دار المعارف، القاهرة، مصر .

١٦٦- مطاوع، إبراهيم عصمت, (٢٠٠٣), **الإدارة التربوية في الوطن العربي**، ط(١)، مكتبة النهضة المصرية, القاهرة، مصر.

١٦٧- مطاوع، إبراهيم عصمت، أمينة أحمد حسن,(١٩٨٤), الأصول الإدارية للتربية، ط(٢)، دار المعارف، القاهرة, مصر.

١٦٨- المعداوي، السيد محمد يوسف، (١٩٨٢)، **التدريب بعد الالتحاق بالوظيفة العامة**، مجلة العلوم الإدارية، ع(٢) ديسمبر، جامعة بغداد، العراق.

١٦٩- معهد الإدارة العامة، (١٩٨٧)، **ندوة التدريب وأهميته في رفع كفاءة الموظفة**، مكتبة الإدارة، مجلد (١٥) أغسطس، ع(١)، الرياض، السعودية.

١٧٠- معهد الإدارة العامة، (١٩٩٣)، **واقع التدريب في المؤسسات العامة في المملكة العربية السعودية**، الرياض، الإدارة العامة العدد (٧٩)، السعودية.

١٧١- المقطرن، سوزان حسن، (٢٠٠٦)، برنامج تدريبي مقترح على المهارات الإشرافية لموجهات رياض الأطفال في ضوء الاحتياجات التدريبية، **رسالة دكتوراه غير منشورة**، جامعة القاهرة، معهد الدراسات التربوية، مصر.

١٧٢- المنصور، أحمد علي محمد، (١٩٩٩)، بناء برنامج تدريبي لرؤساء الأقسام العلمية في كليات الجامعات اليمنية في ضوء كفايتهم الإدارية، **أطروحة دكتوراه غير منشورة**، جامعة بغداد، كلية التربية، ابن رشد، العراق.

١٧٣- المهلل، محمد درهم عبد الله ، (١٩٩٩)، الاحتياجات التدريبية في ضوء الكفايات الأساسية لمديري ومديرات مدار التعليم العام في امانة العاصمة صنعاء من وجهة نظرهم، **رسالة ماجستير غير منشورة**، جامعة صنعاء، كلية التربية، اليمن.

١٧٤- النجار، عبدالله, (١٩٩٢), **محاضرات في الإدارة المدرسية**، ط(١)، منشورات جامعة صنعاء، كلية التربية, اليمن.

١٧٥- نشوان، يعقوب حسين، (١٩٩١)، **الإدارة والإشراف التربوي بين النظرية والتطبيق**، ط(٣)، دار الفرقان للنشر والتوزيع، الأردن.

١٧٦- نصر، عزة جلال مصطفى، (٢٠٠٨)، **الإبداع الإداري والتجديد الذاتي للمدرسة الثانوية العامة رؤية إستراتيجية**، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر.

١٧٧- سالم ,نوال جواد ، (٢٠٠٨)، الاحتياجات التدريبية لمديري ومديرات المدارس الثانوية في محافظة عدن، **رسالة ماجستير غير منشورة**، جامعة عدن، كلية التربية، اليمن.

١٧٨- الهادي، شرف إبراهيم: (١٩٩٧)، **أساسيات الإدارة التربوية**، منشورات دار الجامعة اليمنية، صنعاء، اليمن.

١٧٩- هاشم، زكي محمود، (١٩٩٥)، **إدارة الموارد البشرية**، دار السلاسل، الكويت.

١٨٠- هلال, محمد عبد الغني حسين, (٢٠٠٣)، **أساليب المشاركة الفعالة في التدريب**, مركز تطوير الأداء والتنمية, دار الكتب, القاهرة، مصر.

١٨١- الهواري، سيد محمد ,(١٩٨٧), ماذا يفعل المديرين ، مكتبة عين شمس، القاهرة, مصر.

١٨٢- هواري، سيد, (١٩٧٦), **الإدارة بالأهداف والنتائج**، مكتبة عين شمس ,القاهرة، مصر.

١٨٣- وزارة التربية والتعليم اليمنية، (١٩٨٩)، **السياسة التعليمية وقانون التعليم العام**، صنعاء – اليمن.

١٨٤- وزارة التربية والتعليم اليمنية، (١٩٩٨)، "القرارات الوزارية للأعوام (١٩٩٦-١٩٩٨)"، قرار وزاري رقم (١٥٠) لسنة ١٩٩٧، العمل بشأن اللائحة المدرسية، الإدارة العامة للإعلام والنشر التربوي، صنعاء، اليمن.

١٨٥- وزارة التربية والتعليم اليمنية، المسح التربوي الشامل، للعام (١٩٩٨-١٩٩٩)، صنعاء، اليمن.

١٨٦- وزارة التربية والتعليم، (١٩٨٧)، **التقرير العام لسير العملية التربوية**، صنعاء، اليمن.

١٨٧- وزارة التربية والتعليم، (١٩٩٨/ ١٩٩٩/ ٢٠٠٠/ ٢٠٠١)، **المسح التربوي الشامل**، اليمن.

١٨٨- وزارة التربية والتعليم، قطاع التأهيل والتدريب، (٢٠٠٩)، البرنامج **التدريبي لتدريب الإدارة المدرسية**، ط(١)، ج(٣)، فبراير، صنعاء، اليمن.

١٨٩- ياغي، محمد عبد الفتاح، (١٩٨٦)، **التدريب الإداري بين النظرية والتطبيق**، ط(١)، جامعة الملك سعود، السعودية.

١٩٠- ياغي، ــــــــــ (١٩٩٣)، **التدريب الإداري بين النظرية والتطبيق**، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

ثانياً: المراجع الأجنبية

1- Abbott , Jeffery Howard . (1995), the need for con flict resolution training for school Administrator A sperceired by Indiana public schools uperntendents A sperceired and high school principles " Ed Dissertation Indiana state uniresity ,Diss, Int, rol.(55) no (10) p. (3043) , April.
2- Baily, Q, and James, (1978), R, "Model for servi + ce science teacher training program" science Education. Vol 62, No.,.
3- Baitland, Betty Faye. (1993). An Evaluation of an Experiential School Principal Prepartion at the University of Houston. (Texas Principal Preparation), Dissertation Abstracts, Vol. 53. No.7, university of Houston.
4- Bittel, Lester R.and Newstrom, John w: (1990), what Every supervisory should know, sixth Edition, Singapore: Mc. Graw-Hill publishing company.
5- Bounds, Gregory M.And Dobbins, Gregory H. and Fowler, oscar, Management:(1995), A Total quality perspective, ohio: south-western college publishing.
6- Brog w.R., (1981), Applying Educational Research Appractical Guide for Teachers.New york.
7- Brown, Marie & Boyle, Bill and Boyle, Trudy (2002), Professional development and management training needs for heads of depart ment in uk secondary school. Journal of Educational Administration. Vol: 1, P. 31-43.
8- Carrel, Michael R. and Kuzmis, Frank E: (1986), Personnel Human Resource Management, Second Edition, ohio :Merril publishing company.
9- Cascio, wayne : (1992), Managing Human Resources productivity, Quality of work life profits,3ed, Singapore: Mc.Graw –Hill.
10- Chase, Clinton. (1989), Measurement for Educational Evaluation Addison Wesley, New York.

11- Cowling, Alan and Mailer, chole: (1990), Managing Human Resources, Second Edition,London : Edward Amold, A divistion of Hodder and Stoughton,

12- Croker, L.& Algian,J., (1986), Introduction to classicaln and Modern.

13- Ebel, Robert. 1972, L.Essentials of Educational Measurements, New Jersey, Prentice- Hall.

14- E-Learning Center, (2002), E- Learning: A Driver For Continuing Professional Development, (London: E- Learning Center), Pp. 1-5

15- Ferguson, L. W. 1952, Personality measurement , New York. MCGraw. Hill.

16- Good, carter, (1976), Dictionary of Education, New York, MC, Graw, Hill Book, P20-294.

17- Good. Carter v., (1973), Diction any of Education, Mc Grow , Hill- Book, third Edition, New York.

18- Gupta, Kavita. (1999), Practical Guide to Needs Assessment. San Francisco , jossey36 – Bas.

19- Hehrens, W. A, & Lehmann, (1969), I, J, Stand anodized testsin Education, ninehart and winaton, New York.

20- Hollander, Edwin.P. (1971), Principles and Methods of Social Psychology, New York, oxford university.

21- Johne, Paul (2002), The training needs of principals of private school in the Union Territory of Pondicherry, India phd dissertation. Fordham university.

22- Jones, Joey N. " A, (1995), Comparative Study of The Perceived Educational Leadership Trainings Needs of Vocational Technical high School Principals and Comprehensive High School Principale. "Ph. D. Dissertation, University of Maryland College Park, Diss. Abs. Int, Vol. (55), No. (10), p1 (3053), April.

23- Kask , k , m , / . (1992), Training and Development Needs of school Board Member and super Inteicedentein OhiO state uniresitz, Ohio Dissrtion Abstracts International, p. 2944-A

24- Katz, Malcolm, (1991), "the Administrative Need of Georgia, 186 school system A 1989 survey of super-Inteudeuts with comparisons by size Socio-Economic status cost perchild and Ed 323602, computer search, Feb,.

25- Kerilnger, F.N. (1975), Foundations for Behavioral, Research.Holt. New York.

26- Noe, Carolyn. (1999), Employee Training and Development. New York, MC Graw – Hill Company.

27- Pfau, R.H. (1997), Training Need of Head Teacher In Uganda (ERIC Digest Series No: SP 037 150), U,S.A: form Educational Resources Information Center (Decumbent Reproduction Servise No: ED 405 293).

28- Rafferty,Timoty, (2003), "School Climate And Teacher Attitudes Toward Upward Communication In Secondary School" American Secondary Education, Vol.31, No.2, Spring, Pp.51.

29- Richard Echmuck. (1993), Beyand Academics in Preparation of Educational Leaders, Four Years of Action Research. U.S.A: Ossc Report, Vol. 33, No. 9- PL IO.

30- (http://www.) e- learning center. Co. uk/ eclipse/ resource/ cpc. e-learning doc.شبكة الانترنت

الملاحق

الجلسات التنفيذية والتطبيقية للبرنامج التدريبي لمديري مدارس التعليم الثانوي العام في (مدينتي أمانة العاصمة صنعاء وعدن) في الجمهورية اليمنية

الملحق رقم (١)

الجلسات التنفيذية والتطبيقية للبرنامج التدريبي لمديري مدارس التعليم الثانوي العام في مدينتي أمانة العاصمة صنعاء وعدن في الجمهورية اليمنية

الجلسة الأولى عنوان الجلسة : تعارف وتعريف وتوقيع العقد

اليوم والتاريخ: الثلاثاء/ ٢٠١٠/١/١٩م (أمانة العاصمة صنعاء) زمن الجلسة: من ٨ـ ٩.٣٠ صباحاً

اليوم والتاريخ: السبت/ ٢٠١٠/٢/٦م (عدن) زمن الجلسة: من ٨ـ ٩.٣٠ صباحاً

الموضوع	الأهداف	الزمن	محتوى وإجراءات الجلسة	الفنيات	الأدوات	التقييم
التعارف بين المدرب والمتدربين وبين المتدربين ببعضهم	١- أن يتعرف المتدربون على المدرب ويعرفوا بأنفسهم.	عشرون دقيقة	ـ يقوم المدرب بالتعريف بنفسه (اسمه، عمره، عمله، مكان إقامته) ثم يطلب من فرد من المتدربين أن يذكر اسمه ، عمره ، عمله، مستواه التعليمي، سنوات الخبرة...الخ	التعليمات +التعزيز	السبورة + القلم + عقود+ استبانة الاحتياجات التدريبية.	
التعريف بالبرنامج وتوقيع العقد	٢- أن يتعرف المتدربون على محتوى البرنامج التدريبي.	ثلاثون دقيقة	ـ يقوم المدرب بتعريف المتدربين بمحتوى البرنامج التدريبي (موضوعات الجلسات، عدد الجلسات، المدة الزمنية) مبيناً لهم أن هناك جوائز تقديرية تتخلل الجلسات وشهادات تقدير في نهاية البرنامج لمن (يلتزم بموعد الجلسات ـ يتفاعل بشكل بناء أثناء الجلسات ـ ينفذ الأنشطة المطلوبة). ـ يتبع ذلك توقيع العقد بين المدرب والمتدربين في المجموعة التجريبية.			
التطبيق القبلي لاستبانة الاحتياجات التدريبية .	٣- أن يتعرف المدرب على متوسطات درجات المتدربين على استبانة الاحتياجات التدريبية.	أربعون دقيقة	ـ يقوم الباحث بتوزيع استبانة الاحتياجات التدريبية على المتدربين وإعطائهم التعليمات اللازمة للاستجابة عليها. ـ حساب متوسط الزمن الذي استغرقه المتدربون للإجابة على فقرات الاستبانة. ـ جمع الاستبانات والتأكد من أن كل فرد من المتدربين قد أجاب على كافة الفقرات.			

الجلسات التنفيذية والتطبيقية للبرنامج التدريبي لمديري مدارس التعليم الثانوي العام في مدينتي أمانة العاصمة صنعاء وعدن في الجمهورية اليمنية

الجلسة الثانية — عنوان الجلسة : التخطيط للإدارة المدرسية

اليوم والتاريخ: الثلاثاء/ ٢٠١٠/١/١٩م (أمانة العاصمة صنعاء) — زمن الجلسة: من ١٠ـــ١١.٣٠ صباحاً.

اليوم والتاريخ: السبت/ ٢٠١٠/٢/٦م (عدن) — زمن الجلسة: من ١٠ـــ١١.٣٠ صباحاً

الموضوع	الأهداف	الزمن	محتوى وإجراءات الجلسة	الفنيات	الأدوات	التقييم
مفهوم التخطيط المدرسي وأهميته ومبادئه	١ـــ أن يبين المتدربون مفهوم التخطيط لمدير المدرسة الثانوية . ٢ـــ أن يوضح المتدربون أهمية التخطيط للإدارة المدرسية ٣ـــ أن يحدد المتدربون مبادئ التخطيط التربوي.	تسعون دقيقة	ـــ يقوم المدرب بنشر ورق ابيض مسطر وأقلام للمتدربين، ويطلب منهم محاولة كتابة مفهوم للتخطيط في مجال عمل مدير المدرسة، وبيان أهمية التخطيط ومبادئه، ومن ثم مناقشتهم فيما كتبوه، وتقديم الشكر لمن أحسن في تحديد هذه المفاهيم. ـــ يقوم المدرب بشرح مفهوم التخطيط لمدير المدرسة الثانوية وبيان أهميته والمبادئ التي يجب الالتزام بها عند التخطيط للإدارة المدرسية، ثم يقوم بتوزيع مطبوعات تشتمل على ما تم شرحه في المحاضرة. ـــ يطلب المدرب من المتدربين كواجب منزلي قراءة المطبوعات التي نشرت بينهم في المنزل وتسجيل ملاحظاتهم حولها.	العصف الذهني +التعزيز +المحاضرة+ الحوار والمناقشة +الواجب المنزلي	أوراق+ أقلام + مطبوعات	ما المقصود بالتخطيط بالنسبة لمدير المدرسة؟ وما أهميته؟ وما أهم مبادئه؟

الجلسات التنفيذية والتطبيقية للبرنامج التدريبي لمديري مدارس التعليم الثانوي العام في مدينتي أمانة العاصمة صنعاء وعدن في الجمهورية اليمنية

الجلسة الثالثة عنوان الجلسة : التخطيط للإدارة المدرسية

اليوم والتاريخ: الأربعاء/٢٠/١/٢٠١٠م (أمانة العاصمة صنعاء) زمن الجلسة: من٨ـــ٩.٣٠ صباحاً.

اليوم والتاريخ: الأحد/٧/٢/٢٠١٠م(عدن) زمن الجلسة: من٨ـــ٩.٣٠ صباحاً.

الموضوع	الأهداف	الزمن	محتوى وإجراءات الجلسة	الفنيات	الأدوات	التقييم
أنواع التخطيط وشروطه وخطواته وكيفية إعداد خطة مدرسية.	١ـــ أن يعدد المتدربون أنواع التخطيط . ٢ـــ أن يتعرف المتدربون الشروط الواجب توفراها في تخطيط العمل المدرسي الناجح ٣ـــ أن يحدد المتدربون خطوات وضع الخطة المدرسية ٤ـــ أن يضع المتدربون خطط مدرسية فصلية و سنوية.	تسعون دقيقة	ـــ يبدأ المدرب الجلسة بمناقشة المتدربين حول ملاحظاتهم عن محتوى المطبوعات التي نشرت بينهم في الجلسة الثانية، ويشكرهم على ما قدموه من ملاحظات. ـــ يقوم المدرب بتوزيع ورق ابيض مسطر وأقلام للمتدربين، ويطلب منهم محاولة كتابة أنواع التخطيط وشروطه وخطواته، ومن ثم مناقشتهم فيما كتبوه، وتقديم الشكر لمن أحسن في تقديم معلومات صحيحة. ـــ يقوم المدرب بتوضيح أنواع التخطيط لمدير المدرسة الثانوية وبيان الشروط التي يجب الالتزام بها عند التخطيط للإدارة المدرسية، وتحديد خطوات وضع الخطة المدرسية الفصلية والسنوية، ثم يقوم بتوزيع مطبوعات تشتمل على ما تم شرحه في المحاضرة. ـــ يطلب المدرب من المتدربين كواجب منزلي قراءة المطبوعات التي وزعت عليهم وإعداد خطة مدرسية فصلية أو سنوية في ضوئه.	العصف الذهني +التعزيز +المحاضرة + الحوار والمناقشة +الواجب المنزلي	أوراق+ أقلام + مطبوعات	أذكر أنواع التخطيط وشروطه وخطوات إعداد خطة مدرسية

الجلسة الرابعة عنوان الجلسة : التخطيط للإدارة المدرسية

اليوم والتاريخ: الأربعاء/٢٠/١/٢٠١٠م (أمانة العاصمة صنعاء) زمن الجلسة: من ١٠ــ١١.٣٠ صباحاً.

اليوم والتاريخ: الأحد/٧/٢/٢٠١٠م(عدن) زمن الجلسة: من ١٠ــ١١.٣٠ صباحاً.

الموضوع	الأهداف	الزمن	محتوى وإجراءات الجلسة	الفنيات	الأدوات	التقييم
كيفية التخطيط لتطوير الصلة بين المدرسة والمجتمع وكيفية التخطيط لتنويع مصادر ميزانية المدرسة ومعوقات التخطيط في الإدارة المدرسية.	١ــ أن يبين المتدربون كيفية التخطيط لتطوير الصلة بين المدرسة والمجتمع . ٢ــ ا أن يبين المتدربون كيفية التخطيط لتنويع مصادر ميزانية المدرسة ٣ــ أن يحدد المتدربون معوقات التخطيط في الإدارة المدرسية.	تسعون دقيقة	ــ يقوم المدرب بتوزيع ورق أبيض مسطر وأقلام للمتدربين، ويطلب منهم محاولة كتابة كيف يمكنهم التخطيط لتطوير الصلة بين المدرسة والمجتمع وكذا تنويع مصادر ميزانية المدرسة، وأهم معوقات التخطيط التي تواجه مدير المدرسة في التخطيط لإدارته، ومن ثم مناقشتهم فيما كتبوه، وتقديم الشكر لمن أحسن في تقديم معلومات صحيحة. ــ يقوم المدرب ببيان كيفية التخطيط لتطوير الصلة بين المدرسة والمجتمع وكيفية التخطيط لتنويع مصادر ميزانية المدرسة ومعوقات التخطيط في الإدارة المدرسية.ثم يقوم بتوزيع مطبوعات تشتمل على ما تم شرحه في المحاضرة. ــ يطلب المدرب من المتدربين كواجب منزلي قراءة المطبوعات التي وزعت عليهم وتحديد الصعوبات التي يتوقعون أنها ستعيقهم عن تنفيذ محتويات تلك المطبوعات على أرض الواقع.	العصف الذهني +التعزيز +المحاضرة +الحوار والمناقشة +الواجب المنزلي	أوراق+ أقلام + مطبوعات	بين كيفية الاستفادة من التخطيط لتطوير الصلة بين المدرسة والمجتمع ولتنويع مصادر ميزانية المدرسة ما معوقات التخطيط في الإدارة المدرسية

الجلسة الخامسة عنوان الجلسة : التنظيم للإدارة المدرسية

اليوم والتاريخ: الخميس/٢١/١/٢٠١٠م (أمانة العاصمة صنعاء) زمن الجلسة: من٨ـــ٩.٣٠ صباحاً.

اليوم والتاريخ:الاثنين/٨/٢/٢٠١٠م(عدن) زمن الجلسة: من٨ـــ٩.٣٠ صباحاً.

الموضوع	الأهداف	الزمن	محتوى وإجراءات الجلسة	الفنيات	الأدوات	التقييم
مفهوم التنظيم وأهميته وأهدافه ومبادئه وأنواعه وعناصره الأساسية ومعوقاته.	١ـــ أن يبين المتدربون مفهوم التنظيم وأهميته وأهدافه. ٢ـــ أن يحدد المتدربون مبادئ التنظيم وأنواعه وعناصره الأساسية. ٣ـــ أن يحدد المتدربون معوقات التنظيم المدرسي.	تسعون دقيقة	ـــ يبدأ المدرب الجلسة بمناقشة المتدربين حول الواجب المنزلي الذي طلب منهم في نهاية الجلستين الثالثة والرابعة، وتوجيه الشكر لمن قام بإنجازها. ـــ يقوم المدرب بتوزيع ورق أبيض مسطر وأقلام للمتدربين، ويطلب منهم محاولة كتابة مفهوم التنظيم في الإدارة المدرسية وأهميته وأهدافه ومبادئه وأنواعه وعناصره الأساسية ومعوقاته، ومن ثم مناقشتهم فيما كتبوه، وتقديم الشكر لمن أحسن في تحديد هذه المفاهيم. ـــ يقوم المدرب بشرح مفهوم التنظيم في الإدارة المدرسية وأهميته وأهدافه ومبادئه وأنواعه وعناصره الأساسية ومعوقاته، ثم يقوم بتوزيع مطبوعات تشتمل على ما تم شرحه في المحاضرة. ـــ يطلب المدرب من المتدربين كواجب منزلي تحديد الصعوبات والمعوقات التي تواجههم في عملهم التنظيمي.	العصف الذهني +التعزيز +المحاضرة +الحوار والمناقشة +الواجب المنزلي	أوراق+ أقلام + مطبوعات	بين مفهوم التنظيم وأهميته وأهدافه ومبادئه وأنواعه وعناصره الأساسية ومعوقاته

الجلسات التنفيذية والتطبيقية للبرنامج التدريبي لمديري مدارس التعليم الثانوي العام في مدينتي أمانة العاصمة صنعاء وعدن في الجمهورية اليمنية

الجلسة السادسة   عنوان الجلسة : التنظيم للإدارة المدرسية

اليوم والتاريخ: الخميس/٢١/١/٢٠١٠م (أمانة العاصمة صنعاء)   زمن الجلسة: من ١٠ـــ١١.٣٠ صباحاً.

اليوم والتاريخ:الاثنين/٨/٢/٢٠١٠م(عدن)   زمن الجلسة: من ١٠ـــ١١.٣٠ صباحاً.

الموضوع	الأهداف	الزمن	محتوى وإجراءات الجلسة	الفنيات	الأدوات	التقييم
الأساليب الحديثة لتنظيم السجلات والملفات و أساليب إعداد الجدول المدرسي وكيفية توزيع المهام بشكل منظم للكادر الإداري وطرق رصد وتوثيق نتائج الاختبارات للطلبة.	١ـــ أن يحدد المتدربون الأساليب الحديثة لتنظيم السجلات والملفات ٢ـــ أن يحدد المتدربون أساليب إعداد الجدول المدرسي ٣ـــ أن يحدد المتدربون كيفية توزيع المهام بشكل منظم للكادر الإداري ٤ـــ أن يوضح المتدربون طرق رصد وتوثيق نتائج الاختبارات للطلبة	تسعون دقيقة	ـــ يقوم المدرب بتوزيع ورق أبيض مسطر وأقلام للمتدربين، ويطلب منهم محاولة كتابة ما يعرفونه من أساليب في تنظيم السجلات المدرسية، وإعداد الجدول المدرسي، وكذا كيفية توزيع المهام للإداريين في مدارسهم، والطرق التي يتبعونها في رصد وتوثيق نتائج الاختبارات للطلبة، ومن ثم مناقشتهم فيما كتبوه، وتقديم الشكر لمن أحسن في تحديد هذه المفاهيم. ـــ يقوم المدرب بتوضيح الأساليب الحديثة لتنظيم السجلات والملفات و أساليب إعداد الجدول المدرسي وكيفية توزيع المهام بشكل منظم للكادر الإداري وطرق رصد وتوثيق نتائج الاختبارات للطلبة، ثم يقوم بتوزيع مطبوعات تشتمل على ما تم شرحه في المحاضرة. ـــ يطلب المدرب من المتدربين كواجب منزلي تنفيذاً عمليا لأسلوب من الأساليب التي تم تناولها في الجلسة.	العصف الذهني +التعزيز +المحاضرة+الحوار والمناقشة +الواجب المنزلي	أوراق+ أقلام + مطبوعات	عدد باختصار ما يأتي: الأساليب الحديثة لتنظيم السجلات والملفات وأساليب إعداد الجدول المدرسي وطرق رصد وتوثيق نتائج الاختبارات للطلبة ؟

الجلسة السابعة   عنوان الجلسة : التنظيم للإدارة المدرسية

اليوم والتاريخ: السبت/٢٣/١/٢٠١٠م (أمانة العاصمة صنعاء)   زمن الجلسة: من٨ـــ٩.٣٠ صباحاً.

اليوم والتاريخ:الثلاثاء/٩/٢/٢٠١٠م(عدن)   زمن الجلسة: من٨ـــ٩.٣٠ صباحاً.

الموضوع	الأهداف	الزمن	محتوى وإجراءات الجلسة	الفنيات	الأدوات	التقييم
أساليب تحديد الاحتياجات البشرية والمادية للمدرسة وتكوين وتفعيل المجالس المدرسية وكيفية إعداد الموازنة السنوية للمدرسة وإغلاقها.	١ـــ أن يحدد المتدربون أساليب تحديد الاحتياجات البشرية والمادية للمدرسة. ٢ـــ أن يوضح المتدربون أسس تكوين وتفعيل المجالس المدرسية ٣ـــ أن يضع المتدربون موازنة سنوية للمدرسة.	تسعون دقيقة	ـــ يبدأ المدرب الجلسة بمناقشة المتدربين حول الواجب المنزلي الذي طلب منهم في نهاية الجلستين الخامسة والسادسة، وتوجيه الشكر لمن قام بانجازها. ـــ يقوم المدرب بتوزيع ورق أبيض مسطر وأقلام للمتدربين، ويطلب منهم محاولة كتابة ما يعرفونه حول أساليب تحديد الاحتياجات البشرية والمادية للمدرسة وتكوين وتفعيل المجالس المدرسية وكيفية إعداد الموازنة السنوية للمدرسة وإغلاقها ، ومن ثم مناقشتهم فيما كتبوه، وتقديم الشكر لمن أحسن في تحديد هذه المفاهيم. ـــ يقوم المدرب بشرح أساليب تحديد الاحتياجات البشرية والمادية للمدرسة وتكوين وتفعيل المجالس المدرسية وكيفية إعداد الموازنة السنوية للمدرسة وإغلاقها ، ثم يقوم بتوزيع مطبوعات تشتمل على ما تم شرحه في المحاضرة. ـــ يطلب المدرب من المتدربين كواجب منزلي إعداد نموذج لموازنة سنوية لمدرسته.	العصف الذهني +التعزيز +المحاضرة+الحوار المناقشة +الواجب المنزلي	أوراق+ أقلام + مطبوعات	حدد أساليب تحديد الاحتياجات البشرية والمادية للمدرسة وضح أسس تكوين وتفعيل المجالس المدرسية؟

الجلسات التنفيذية والتطبيقية للبرنامج التدريبي لمديري مدارس التعليم الثانوي العام في مدينتي أمانة العاصمة صنعاء وعدن في الجمهورية اليمنية

الجلسة الثامنة   عنوان الجلسة: الإشراف التربوي

اليوم والتاريخ: السبت/٢٣/١/٢٠١٠م (أمانة العاصمة صنعاء)   زمن الجلسة: من ١٠ــ١١.٣٠ صباحاً.

اليوم والتاريخ: الثلاثاء/٩/٢/٢٠١٠م(عدن)   زمن الجلسة: من ١٠ــ١١.٣٠ صباحاً.

الموضوع	الأهداف	الزمن	محتوى وإجراءات الجلسة	الفنيات	الأدوات	التقييم
مفهوم الإشراف التربوي ونظرياته و الاتجاهات الحديثة في الإشراف التربوي و أنماط الإشراف التربوي وأساليبه و سمات الإشراف التربوي وخصائصه	١ــ أن يبين المتدربون مفهوم الإشراف التربوي ونظرياته. ٢ــ أن يذكر المتدربون الاتجاهات الحديثة في الإشراف التربوي. ٣ــ أن يحدد المتدربون أنماط الإشراف التربوي وأساليبه. ٤ــ أن يعدد المتدربون سمات الإشراف التربوي وخصائصه.	تسعون دقيقة	ــ يقوم المدرب بتوزيع ورق أبيض مسطر وأقلام للمتدربين، ويطلب منهم محاولة كتابة ما يعرفونه حول مفهوم الإشراف التربوي ونظرياته و الاتجاهات الحديثة في الإشراف التربوي و أنماط الإشراف التربوي وأساليبه و سمات الإشراف التربوي وخصائصه، ومن ثم مناقشتهم فيما كتبوه، وتقديم الشكر لمن أحسن في تحديد هذه المفاهيم. ــ يقوم المدرب بتوضيح مفهوم الإشراف التربوي ونظرياته و الاتجاهات الحديثة في الإشراف التربوي و أنماط الإشراف التربوي وأساليبه و سمات الإشراف التربوي وخصائصه، ثم يقوم بتوزيع مطبوعات تشتمل على ما تم شرحه في المحاضرة. ــ يطلب المدرب من المتدربين كواجب منزلي قراءة المطبوعات التي وزعت عليهم في الجلسة وفي ضوئها يحدد كل منهم الاتجاه الذي يفضله في الإشراف التربوي، والنمط الذي يفضله ولماذا؟	العصف الذهني +التعزيز +المحاضرة+الحوار المناقشة +الواجب المنزلي	أوراق+ أقلام + مطبوعات	وضح مفهوم الإشراف التربوي ونظرياته ثم أذكر الاتجاهات الحديثة في الإشراف التربوي؟ حدد أنماط الإشراف التربوي وأساليبه عدد سمات الإشراف التربوي وخصائصه

الجلسات التنفيذية والتطبيقية للبرنامج التدريبي لمديري مدارس التعليم الثانوي العام في مدينتي أمانة العاصمة صنعاء وعدن في الجمهورية اليمنية

الجلسة التاسعة عنوان الجلسة : الإشراف التربوي

اليوم والتاريخ: الأحد/٢٤/١/٢٠١٠م (أمانة العاصمة صنعاء) زمن الجلسة: من٨ــ٩.٣٠ صباحاً.

اليوم والتاريخ:الأربعاء/١٠/٢/٢٠١٠م(عدن) زمن الجلسة: من٨ــ٩.٣٠ صباحاً.

الموضوع	الأهداف	الزمن	محتوى وإجراءات الجلسة	الفنيات	الأدوات	التقييم
دور مدير المدرسة كموجه تربوي مقيم ، و متابعة العاملين في تنفيذ الواجبات المنوطة بهم و تحفيز المعلمين نحو التنمية الذاتية والتجديد والابتكار .	١ــ أن يبين المتدربون دور مدير المدرسة كموجه تربوي مقيم. ٢ــ أن يبين المتدربون أساليب متابعة العاملين في تنفيذ الواجبات المنوطة بهم. ٣ــ أن يحدد المتدربون كيفية تحفيز المعلمين نحو التنمية الذاتية والتجديد والابتكار.	تسعون دقيقة	ــ يبدأ المدرب الجلسة بمناقشة المتدربين حول الواجب المنزلي الذي طلب منهم في نهاية الجلستين السابعة والثامنة، وتوجيه الشكر لمن قام بانجازها. ــ يقوم المدرب بتوزيع ورق أبيض مسطر وأقلام للمتدربين، ويطلب منهم محاولة كتابة ما يعرفونه حول دور مدير المدرسة كموجه تربوي مقيم ، و متابعة العاملين في تنفيذ الواجبات المنوطة بهم و تحفيز المعلمين نحو التنمية الذاتية والتجديد والابتكار، ومن ثم مناقشتهم فيما كتبوه، وتقديم الشكر لمن أحسن في تحديد هذه المفاهيم. ــ يقوم المدرب بتوضيح دور مدير المدرسة كموجه تربوي مقيم، ومتابعة العاملين في تنفيذ الواجبات المنوطة بهم وتحفيز المعلمين نحو التنمية الذاتية والتجديد والابتكار، ثم يقوم بتوزيع مطبوعات تشتمل على ما تم شرحه في المحاضرة. ــ يطلب المدرب من المتدربين كواجب منزلي قراءة المطبوعات التي وزعت عليهم في الجلسة وفي ضوئها يحدد كل منهم ما ينطبق عليه.	العصف الذهني +التعزيز +المحاضرة +الحوار والمناقشة +الواجب المنزلي	أوراق+ أقلام + مطبوعات	وضح دور مدير المدرسة كموجه تربوي مقيم بين أساليب متابعة العاملين في تنفيذ الواجبات المنوطة بهم حدد كيفية تحفيز المعلمين نحو التنمية الذاتية والتجديد والابتكار

الجلسة العاشرة   عنوان الجلسة : الإشراف التربوي

اليوم والتاريخ: الأحد/٢٤/١/٢٠١٠م (أمانة العاصمة صنعاء)   زمن الجلسة: من ١٠ـــ١١.٣٠ صباحاً.

اليوم والتاريخ: الأربعاء/١٠/٢/٢٠١٠م(عدن)   زمن الجلسة: من ١٠ـــ١١.٣٠ صباحاً.

الموضوع	الأهداف	الزمن	محتوى وإجراءات الجلسة	الفنيات	الأدوات	التقييم
الإشراف على صيانة المبنى والأثاث المدرسي و أساليب تبادل الخبرات بين الكادر التعليمي لتحسين أدائهم و تذليل المشكلات والصعوبات التي تواجه العمل المدرسي.	١ـــ أن يذكر المتدربون كيفية الإشراف على صيانة المبنى والأثاث المدرسي . ٢ـــ أن يبين المتدربون أساليب تبادل الخبرات بين الكادر التعليمي لتحسن أدائهم. ٣ـــ أن يحدد المتدربون كيفية تذليل المشكلات والصعوبات التي تواجه العمل المدرسي.	تسعون دقيقة	ـــ يقوم المدرب بتوزيع ورق أبيض مسطر وأقلام للمتدربين، ويطلب منهم محاولة كتابة ما يعرفونه حول كيفية الإشراف على صيانة المبنى والأثاث المدرسي و أساليب تبادل الخبرات بين الكادر التعليمي لتحسين أدائهم وكيفية تذليل المشكلات والصعوبات التي تواجه العمل المدرسي، ومن ثم مناقشتهم فيما كتبوه، وتقديم الشكر لمن أحسن في تحديد هذه المفاهيم. ـــ يقوم المدرب بتوضيح كيفية الإشراف على صيانة المبنى والأثاث المدرسي و أساليب تبادل الخبرات بين الكادر التعليمي لتحسين أدائهم وكيفية تذليل المشكلات والصعوبات التي تواجه العمل المدرسي، ثم يقوم بتوزيع مطبوعات تشتمل على ما تم شرحه في المحاضرة. ـــ يطلب المدرب من المتدربين كواجب منزلي في ضوء المطبوعات التي وزعت لهم في الجلسة تحديد المشكلات والصعوبات التي تواجههم في عملهم كمشرفين تربويين.	العصف الذهني +التعزيز +المحاضرة+الحوار والمناقشة +الواجب المنزلي	أوراق+ أقلام + مطبوعات	وضّح كيفية الإشراف على صيانة المبنى والأثاث المدرسي. بيّن أساليب تبادل الخبرات بين الكادر التعليمي لتحسن أدائهم. حدّد كيفية تذليل المشكلات والصعوبات التي تواجه العمل المدرسي.

الجلسات التنفيذية والتطبيقية للبرنامج التدريبي لمديري مدارس التعليم الثانوي العام في مدينتي أمانة العاصمة صنعاء وعدن في الجمهورية اليمنية

الجلسة الحادية عشرة   عنوان الجلسة : العلاقات الإنسانية

اليوم والتاريخ: الاثنين/٢٥/١/٢٠١٠م(أمانة العاصمة صنعاء)   زمن الجلسة: من٨ـ ٩.٣٠ صباحاً.

اليوم والتاريخ:الخميس/١١/٢/٢٠١٠م(عدن)   زمن الجلسة: من٨ـ ٩.٣٠ صباحاً.

الموضوع	الأهداف	الزمن	محتوى وإجراءات الجلسة	الفنيات	الأدوات	التقييم
مفهوم العلاقات الإنسانية في الإدارة. وطرائق إشاعة أجواء من المحبة والوئام بين الإدارة والمعلمين والطلبة. والمعالجات لتحسين المستوى المتدني لدى بعض الطلبة. و وسائل التحفيز لإيجاد الدافعية العالية لدى المعلمين	١ـ أن يوضح المتدربون مفهوم العلاقات الإنسانية في الإدارة . ٢ـ أن يبين المتدربون طرائق إشاعة أجواء من المحبة والوئام بين الإدارة والمعلمين والطلبة. ٣ـ أن يحدد المتدربون المعالجات لتحسين المستوى المتدني لدى بعض الطلبة. ٤ـ أن يعدد المتدربون وسائل التحفيز لخلق الدافعية العالية لدى المعلمين.	تسعون دقيقة	ـ يبدأ المدرب الجلسة بمناقشة المتدربين حول الواجب المنزلي الذي طلب منهم في نهاية الجلستين التاسعة والعاشرة، وتوجيه الشكر لمن قام بانجازها. ـ يقوم المدرب بتوزيع ورق أبيض مسطر وأقلام للمتدربين، ويطلب منهم محاولة كتابة ما يعرفونه حول مفهوم العلاقات الإنسانية في الإدارة وطرائق إشاعة أجواء من المحبة والوئام بين الإدارة والمعلمين والطلبة و المعالجات لتحسين المستوى المتدني لدى بعض الطلبة و وسائل التحفيز لإيجاد الدافعية العالية لدى المعلمين، ومن ثم مناقشتهم فيما كتبوه، وتقديم الشكر لمن أحسن في تحديد هذه المفاهيم. ـ يقوم المدرب بتوضيح مفهوم العلاقات الإنسانية في الإدارة وطرائق خلق أجواء من المحبة والوئام بين الإدارة والمعلمين والطلبة و المعالجات لتحسين المستوى المتدني لدى بعض الطلبة و وسائل التحفيز لإيجاد الدافعية العالية لدى المعلمين، ثم يقوم بتوزيع مطبوعات تشتمل على ما تم شرحه في المحاضرة. ـ يطلب المدرب من المتدربين كواجب منزلي قراءة المطبوعات التي وزعت عليهم في الجلسة وفي ضوئها يحدد كل منهم ما يقوم به فعلاً.	العصف الذهني +التعزيز +المحاضرة +الحوار والمناقشة +الواجب المنزلي	أوراق+ أقلام + مطبوعات	وضّح مفهوم العلاقات الإنسانية في الإدارة . بيّن طرائق إشاعة أجواء من المحبة والوئام بين الإدارة والمعلمين والطلبة. حدّد المعالجات لتحسين المستوى المتدني لدى بعض الطلبة؟ عدّد وسائل التحفيز لإيجاد الدافعية العالية لدى المعلمين؟

الجلسات التنفيذية والتطبيقية للبرنامج التدريبي لمديري مدارس التعليم الثانوي العام في مدينتي أمانة العاصمة صنعاء وعدن في الجمهورية اليمنية

الجلسة الثانية عشرة   عنوان الجلسة : العلاقات الإنسانية

اليوم والتاريخ: الاثنين/٢٥/١/٢٠١٠م (أمانة العاصمة صنعاء)   زمن الجلسة: من ١٠ـــ١١.٣٠ صباحاً.

اليوم والتاريخ: الخميس/١١/٢/٢٠١٠م(عدن)   زمن الجلسة: من ١٠ـــ١١.٣٠ صباحاً.

الموضوع	الأهداف	الزمن	محتوى وإجراءات الجلسة	الفنيات	الأدوات	التقييم
أساليب كسب ثقة المعلمين والطلاب والعاملين. و تشجيع وتكريم الطلبة المبرزين في المدرسة. و الاهتمام بتعزيز روح الانتماء للمدرسة.	١ــ أن يحدد المتدربون أساليب كسب ثقة المعلمين والطلاب والعاملين. ٢ــ أن يقترح أساليباً لتشجيع وتكريم الطلبة المبرزين في المدرسة. ٣ــ أن يوضح المتدربون أهمية تعزيز روح الانتماء للمدرسة لدى الطلبة والمعلمين وكافة العاملين في المدرسة.	تسعون دقيقة	ــ يقوم المدرب بتوزيع ورق أبيض مسطر وأقلام للمتدربين، ويطلب منهم محاولة كتابة ما يعرفونه حول أساليب كسب ثقة المعلمين والطلاب والعاملين و تشجيع وتكريم الطلبة المبرزين في المدرسة و الاهتمام بتعزيز روح الانتماء للمدرسة لدى الطلبة والمعلمين وكافة العاملين في المدرسة ، ومن ثم مناقشتهم فيما كتبوه، وتقديم الشكر لمن أحسن في تحديد هذه المفاهيم. ــ يقوم المدرب بشرح أساليب كسب ثقة المعلمين والطلاب والعاملين و تشجيع وتكريم الطلبة المبرزين في المدرسة و الاهتمام بتعزيز روح الانتماء للمدرسة لدى الطلبة والمعلمين وكافة العاملين في المدرسة، ثم يقوم بتوزيع مطبوعات تشتمل على ما تم شرحه في المحاضرة. ــ يطلب المدرب من المتدربين كواجب منزلي قراءة المطبوعات التي وزعت عليهم في الجلسة وفي ضوئها يحدد كل منهم ما يقوم به فعلاً في عمله.	العصف الذهني +التعزيز +المحاضرة+الحوار والمناقشة +الواجب المنزلي	أوراق+ أقلام + مطبوعات	حدد أساليب كسب ثقة المعلمين والطلاب والعاملين. ما أهمية تشجيع وتكريم الطلبة المبرزين في المدرسة.. وضح أهمية تعزيز روح الانتماء للمدرسة؟

الجلسة الثالثة عشرة   عنوان الجلسة : العلاقات الإنسانية

اليوم والتاريخ: الثلاثاء/٢٦/١/٢٠١٠م (أمانة العاصمة صنعاء)   زمن الجلسة: من٨ـــ٩.٣٠ صباحاً.

اليوم والتاريخ:السبت/١٣/٢/٢٠١٠م(عدن)   زمن الجلسة: من٨ـــ٩.٣٠ صباحاً.

الموضوع	الأهداف	الزمن	محتوى وإجراءات الجلسة	الفنيات	الأدوات	التقييم
أساليب التعامل البناء مع أولياء أمور الطلبة. و دور العلاقات الإنسانية في تحقيق المهام بفاعلية و أساليب تكوين علاقات إيجابية مع المجتمع المحلي.	١ـــ أن يحدد المتدربون أساليب التعامل البناء مع أولياء أمور الطلبة. ٢ـــ أن يحدد المتدربون دور العلاقات الإنسانية في تحقيق المهام بفاعلية. ٣ـــ أن يوضح المتدربون أساليب تكوين علاقات إيجابية مع المجتمع المحلي.	تسعون دقيقة	ـــ يبدأ المدرب الجلسة بمناقشة المتدربين حول الواجب المنزلي الذي طلب منهم في نهاية الجلستين الحادية عشرة والثانية عشرة، وتوجيه الشكر لمن قام بانجازها. ـــ يقوم المدرب بتوزيع ورق أبيض مسطر وأقلام للمتدربين، ويطلب منهم محاولة كتابة ما يعرفونه حول أساليب التعامل البناء مع أولياء أمور الطلبة و دور العلاقات الإنسانية في تحقيق المهام بفاعلية و أساليب تكوين علاقات إيجابية مع المجتمع المحلي، ومن ثم مناقشتهم فيما كتبوه، وتقديم الشكر لمن أحسن في تحديد هذه المفاهيم. ـــ يقوم المدرب بتوضيح أساليب التعامل البناء مع أولياء أمور الطلبة و دور العلاقات الإنسانية في تحقيق المهام بفاعلية و أساليب تكوين علاقات إيجابية مع المجتمع المحلي، ثم يقوم بتوزيع مطبوعات تشتمل على ما تم شرحه في المحاضرة. ـــ يطلب المدرب من المتدربين كواجب منزلي تحديد الأساليب التي يستخدمونها فعلاً في التعامل البناء مع أولياء أمور الطلبة، وكذا الأساليب التي يستخدمونها فعلاً في تكوين علاقات إيجابية مع المجتمع المحلي.	العصف الذهني +التعزيز +المحاضرة +الحوار والمناقشة +الواجب المنزلي	أوراق+ أقلام + مطبوعات	حدد أساليب التعامل البناء مع أولياء أمور الطلبة؟ وضح دور العلاقات الإنسانية في تحقيق المهام بفاعلية وضح أساليب تكوين علاقات إيجابية مع المجتمع المحلي

الجلسات التنفيذية والتطبيقية للبرنامج التدريبي لمديري مدارس التعليم الثانوي العام في مدينتي أمانة العاصمة صنعاء وعدن في الجمهورية اليمنية

الجلسة الرابعة عشرة   عنوان الجلسة : الاتصال

اليوم والتاريخ: الثلاثاء/٢٦/١/٢٠١٠م (أمانة العاصمة صنعاء)   زمن الجلسة: من ١٠ــ١١.٣٠ صباحاً.

اليوم والتاريخ: السبت/١٣/٢/٢٠١٠م(عدن)   زمن الجلسة: من ١٠ــ١١.٣٠ صباحاً.

الموضوع	الأهداف	الزمن	محتوى وإجراءات الجلسة	الفنيات	الأدوات	التقييم
مفهوم الاتصال وأهميته وأهدافه. ووسائل الاتصال وأنواعه. ومعرفة نظم الاتصال في الإدارة المدرسية. و شروط الاتصال الناجح.	١ــ أن يوضح المتدربون مفهوم الاتصال وأهميته وأهدافه. ٢ــ أن يعدد المتدربون وسائل الاتصال وأنواعه. ٣ــ أن يوضح المتدربون نظم الاتصال في الإدارة المدرسية. ٤ــ أن يعدد المتدربون شروط الاتصال الناجح.	تسعون دقيقة	ــ يقوم المدرب بتوزيع ورق أبيض مسطر وأقلام للمتدربين، ويطلب منهم محاولة كتابة ما يعرفونه حول مفهوم الاتصال وأهميته وأهدافه ووسائل الاتصال وأنواعه ومعرفة نظم الاتصال في الإدارة المدرسية و شروط الاتصال الناجح، ومن ثم مناقشتهم فيما كتبوه، وتقديم الشكر لمن أحسن في تحديد هذه المفاهيم. ــ يقوم المدرب بتوضيح مفهوم الاتصال وأهميته وأهدافه ووسائل الاتصال وأنواعه ومعرفة نظم الاتصال في الإدارة المدرسية و شروط الاتصال الناجح ، ثم يقوم بتوزيع مطبوعات تشتمل على ما تم شرحه في المحاضرة. ــ يطلب المدرب من المتدربين كواجب منزلي تحديد أساليب الاتصال التي يستخدمونها في عملهم.	العصف الذهني +التعزيز +المحاضرة+الحوار والمناقشة +الواجب المنزلي	أوراق+ أقلام + مطبوعات	وضح مفهوم الاتصال وأهميته وأهدافه. عدد وسائل الاتصال وأنواعه. وضح نظم الاتصال في الإدارة المدرسية. أذكر شروط الاتصال الناجح.

الجلسة الخامسة عشرة عنوان الجلسة: الاتصال

اليوم والتاريخ: الأربعاء/٢٧/١/٢٠١٠م (أمانة العاصمة صنعاء). زمن الجلسة: من٨ـــ٩.٣٠ صباحاً.

اليوم والتاريخ:الأحد/١٤/٢/٢٠١٠م(عدن) زمن الجلسة: من٨ـــ٩.٣٠ صباحاً.

الموضوع	الأهداف	الزمن	محتوى وإجراءات الجلسة	الفنيات	الأدوات	التقييم
أساليب إدارة الاجتماعات المدرسية بنجاح . والتواصل مع المعلمين لمناقشة المشكلات المدرسية . و كتابة التقارير وفق الأساليب الفنية الحديثة المتبعة.	١ـــ أن يصمم المتدربون برنامجاً لإدارة الجلسات والاجتماعات المدرسية بنجاح . ٢ـــ أن يتعرف المتدربون على كيفية التواصل مع المعلمين لمناقشة المشكلات المدرسية . ٣ـــ أن يكتب المتدربون التقارير وفق الأساليب الفنية الحديثة المتبعة.	تسعون دقيقة	ـــ يبدأ المدرب الجلسة بمناقشة المتدربين حول الواجب المنزلي الذي طلب منهم في نهاية الجلستين الثالثة عشرة والرابعة عشرة، وتوجيه الشكر لمن قام بإنجازها. ـــ يقوم المدرب بتوضيح أساليب إدارة الاجتماعات المدرسية بنجاح وكيفية التواصل مع المعلمين لمناقشة المشكلات المدرسية وكيفية كتابة التقارير وفق الأساليب الفنية الحديثة المتبعة. ـــ يطلب المدرب من أحد المتدربين أن يترأس اجتماعاً لأفراد المجموعة يطبق فيه ما تم شرحه حول أساليب إدارة الاجتماعات، وعند الانتهاء من ذلك يقدم المدرب الشكر للجميع على تفاعلهم. ـــ يقوم المدرب بتوزيع ورق أبيض مسطر وأقلام للمتدربين، ويطلب منهم كتابة نموذج مبسط لتقرير في ضوء ما تم تناوله في الجلسة ومن ثم مناقشتهم فيما كتبوه، وتقديم الشكر لمن أحسن في تحديد هذه المفاهيم. ـــ يقوم المدرب بتوزيع مطبوعات تشتمل على ما تم شرحه في المحاضرة. ـــ يطلب المدرب من المتدربين كواجب منزلي كتابة تقرير مفصل حول موضوع معين يختاره ضمن مهامه الإدارية.	لعب الدور +التعزيز +المحاضرة +الحوار والمناقشة +الواجب المنزلي	أوراق+ أقلام + مطبوعات	بين كيفية التواصل مع المعلمين لمناقشة المشكلات المدرسية.

الجلسة السادسة عشرة   عنوان الجلسة: الاتصال

اليوم والتاريخ: الأربعاء/٢٧/١/٢٠١٠م (أمانة العاصمة صنعاء)   زمن الجلسة: من ١٠ـــ١١.٣٠ صباحاً.

اليوم والتاريخ: الأحد/١٤/٢/٢٠١٠م(عدن)   زمن الجلسة: من ١٠ـــ١١.٣٠ صباحاً.

الموضوع	الأهداف	الزمن	محتوى وإجراءات الجلسة	الفنيات	الأدوات	التقييم
أساليب التعامل الفعالة مع الأنماط السلوكية المختلفة للمرؤوسين والرؤساء. و إعداد وإدارة الندوات المدرسية. و معوقات الاتصال.	١ـــ أن يعدد المتدربون أساليب التعامل الفعالة مع الأنماط السلوكية المختلفة للمرؤوسين والرؤساء. ٢ـــ أن يتعرف المتدربون على كيفية إعداد وإدارة الندوات المدرسية. ٣ـــ أن يحدد المتدربون معوقات الاتصال.	تسعون دقيقة	ـــ يقوم المدرب بتوزيع ورق أبيض مسطر وأقلام للمتدربين، ويطلب منهم محاولة كتابة ما يعرفونه حول أساليب التعامل الفعالة مع الأنماط السلوكية المختلفة للمرؤوسين والرؤساء و معوقات الاتصال.، ومن ثم مناقشتهم فيما كتبوه، وتقديم الشكر لمن أحسن في تحديد هذه المفاهيم. ـــ يقوم المدرب بتوضيح أساليب التعامل الفعالة مع الأنماط السلوكية المختلفة للمرؤوسين والرؤساء و إعداد وإدارة الندوات المدرسية و معوقات الاتصال. ـــ يقوم المدرب بتوزيع مطبوعات تشتمل على ما تم شرحه في المحاضرة. ـــ يطلب المدرب من المتدربين كواجب منزلي إعداد مخطط لندوة مدرسية والتدرب على إدارة الندوة.	العصف الذهني +التعزيز +المحاضرة+الحوار والمناقشة +الواجب المنزلي	أوراق+ أقلام + مطبوعات	وضح أساليب التعامل الفعالة مع الأنماط السلوكية المختلفة للمرؤوسين والرؤساء. ما معوقات الاتصال؟

الجلسة السابعة عشرة عنوان الجلسة:اتخاذ القرار

اليوم والتاريخ: الخميس/٢٨/١/٢٠١٠م (أمانة العاصمة صنعاء) زمن الجلسة: من ٨ـــ٩.٣٠ صباحاً.

اليوم والتاريخ: الاثنين/١٥/٢/٢٠١٠م(عدن) زمن الجلسة: من ٨ـــ٩.٣٠ صباحاً.

الموضوع	الأهداف	الزمن	محتوى وإجراءات الجلسة	الفنيات	الأدوات	التقييم
مفهوم ونظريات صنع القرار . وأهمية اتخاذ القرار. وشروط القرار التربوي الناجح. والمحاذير التي يجب تجنبها في اتخاذ القرار.	١ـــ أن يوضح المتدربون مفهوم ونظريات صنع القرار . ٢ـــ أن يبين المتدربون أهمية اتخاذ القرار. ٣ـــ أن يعدد المتدربون شروط القرار التربوي الناجح. ٤ـــ أن يبين المتدربون المحاذير التي يجب تجنبها في اتخاذ القرار.	تسعون دقيقة	ـــ يبدأ المدرب الجلسة بمناقشة المتدربين حول الواجب المنزلي الذي طلب منهم في نهاية الجلستين الخامسة عشرة والسادسة عشرة، وتوجيه الشكر لمن قام بإنجازها. ـــ يقوم المدرب بتوزيع ورق أبيض مسطر وأقلام للمتدربين، ويطلب منهم محاولة كتابة ما يعرفونه حول مفهوم ونظريات صنع القرار وأهمية اتخاذ القرار وشروط القرار التربوي الناجح والمحاذير التي يجب تجنبها في اتخاذ القرار، ومن ثم مناقشتهم فيما كتبوه، وتقديم الشكر لمن أحسن في تحديد هذه المفاهيم. ـــ يقوم المدرب بتوضيح مفهوم ونظريات صنع القرار وأهمية اتخاذ القرار وشروط القرار التربوي الناجح والمحاذير التي يجب تجنبها في اتخاذ القرار. ـــ يقوم المدرب بتوزيع مطبوعات تشتمل على ما تم شرحه في المحاضرة. ـــ يطلب المدرب من المتدربين كواجب منزلي ما يأخذون به بعين الاعتبار عند اتخاذهم لقراراتهم الإدارية.	العصف الذهني + لتعزيز +المحاضرة+الحوار والمناقشة +الواجب المنزلي	أوراق+ أقلام + مطبوعات	وضح مفهوم ونظريات صنع القرار. بين أهمية اتخاذ القرار. حدد شروط القرار التربوي الناجح. أذكر المحاذير التي يجب تجنبها في اتخاذ القرار.

الجلسة الثامنة عشرة   عنوان الجلسة:اتخاذ القرار

اليوم والتاريخ: الخميس/٢٨/١/٢٠١٠م (أمانة العاصمة صنعاء)   زمن الجلسة: من١٠ـــ١١.٣٠ صباحاً.

اليوم والتاريخ: الاثنين/١٥/٢/٢٠١٠م(عدن)   زمن الجلسة: من ١٠ـــ١١.٣٠ صباحاً.

الموضوع	الأهداف	الزمن	محتوى وإجراءات الجلسة	الفنيات	الأدوات	التقييم
طرائق تنفيذ القرار ومتابعة التنفيذ. و المشكلات الناتجة من اتخاذ القرار ومعالجتها. و آلية صنع القرار.	١ـــ أن يحدد المتدربون طرائق تنفيذ القرار ومتابعة التنفيذ. ٢ـــ أن يبين المتدربون المشكلات الناتجة من اتخاذ القرار ومعالجتها. ٣ـــ أن يحدد المتدربون آلية صنع القرار.	تسعون دقيقة	ـــ يقوم المدرب بتوزيع ورق أبيض مسطر وأقلام للمتدربين، ويطلب منهم محاولة كتابة ما يعرفونه حول طرائق تنفيذ القرار ومتابعة التنفيذ و المشكلات الناتجة من اتخاذ القرار ومعالجتها و آلية صنع القرار، ومن ثم مناقشتهم فيما كتبوه، وتقديم الشكر لمن أحسن في تحديد هذه المفاهيم. ـــ يقوم المدرب بتوضيح طرائق تنفيذ القرار ومتابعة التنفيذ و المشكلات الناتجة من اتخاذ القرار ومعالجتها و آلية صنع القرار. ـــ يقوم المدرب بتوزيع مطبوعات تشتمل على ما تم شرحه في المحاضرة. ـــ يطلب المدرب من المتدربين كواجب منزلي ذكر المشكلات التي سبق أن واجهتهم في اتخاذ قراراتهم الإدارية؟ وكيف تم التعامل معها؟	العصف الذهني + التعزيز +المحاضرة+الحوار والمناقشة +الواجب المنزلي	أوراق+ أقلام + مطبوعات	وضح طرائق تنفيذ القرار ومتابعة التنفيذ؟ ما المشكلات الناتجة من اتخاذ القرار ومعالجتها؟ حدد آلية صنع القرار.

الجلسة التاسعة عشرة عنوان الجلسة:اتخاذ القرار

اليوم والتاريخ: السبت/٣٠/١/٢٠١٠م (أمانة العاصمة صنعاء) زمن الجلسة: من٨ــ٩.٣٠ صباحاً.

اليوم والتاريخ: الثلاثاء/١٦/٢/٢٠١٠م(عدن) زمن الجلسة: من٨ــ٩.٣٠ صباحاً.

الموضوع	الأهداف	الزمن	محتوى وإجراءات الجلسة	الفنيات	الأدوات	التقييم
الفرق بين صنع القرار واتخاذ القرار. و العوامل المؤثرة في صنع القرار . و المعوقات الإدارية في مجال اتخاذ القرار.	١ــ أن يوضح المتدربون الفرق بين صنع القرار واتخاذ القرار. ٢ــ أن يعدد المتدربون العوامل المؤثرة في صنع القرار . ٣ــ أن يحدد المتدربون المعوقات الإدارية في مجال اتخاذ القرار.	تسعون دقيقة	ــ يبدأ المدرب الجلسة بمناقشة المتدربين حول الواجب المنزلي الذي طلب منهم في نهاية الجلستين السابعة عشرة والثامنة عشرة، وتوجيه الشكر لمن قام بانجازها. ــ يقوم المدرب بتوزيع ورق أبيض مسطر وأقلام للمتدربين، ويطلب منهم محاولة كتابة ما يعرفونه حول الفرق بين صنع القرار واتخاذ القرار و العوامل المؤثرة في صنع القرار و المعوقات الإدارية في مجال اتخاذ القرار، ومن ثم مناقشتهم فيما كتبوه، وتقديم الشكر لمن أحسن في تحديد هذه المفاهيم. ــ يقوم المدرب بتوضيح الفرق بين صنع القرار واتخاذ القرار و العوامل المؤثرة في صنع القرار و المعوقات الإدارية في مجال اتخاذ القرار. ــ يقوم المدرب بتوزيع مطبوعات تشتمل على ما تم شرحه في المحاضرة. ــ يطلب المدرب من المتدربين كواجب منزلي ذكر المعوقات الإدارية التي سبق أن واجهتهم عند اتخاذ القرار ؟ وكيف تم التعامل معها؟	العصف الذهني + التعزيز +المحاضرة+الحوار والمناقشة +الواجب المنزلي	أوراق+ أقلام + مطبوعات	ما الفرق بين صنع القرار واتخاذ القرار؟ ما العوامل المؤثرة في صنع القرار؟ حدد المعوقات الإدارية في مجال اتخاذ القرار.

الجلسة العشرون عنوان الجلسة: علاقة المدرسة بالمجتمع

اليوم والتاريخ: السبت/٣٠/١/٢٠١٠م (أمانة العاصمة صنعاء) زمن الجلسة: ١٠ـــ١١.٣٠ صباحاً.

اليوم والتاريخ: الثلاثاء/١٦/٢/٢٠١٠م(عدن) زمن الجلسة: ١٠ـــ١١.٣٠ صباحاً.

الموضوع	الأهداف	الزمن	محتوى وإجراءات الجلسة	الفنيات	الأدوات	التقييم
تفعيل دور الأسرة وربطها بالمدرسة . و أساليب الاهتمام بالبيئة المحلية والحفاظ عليها. و تحديد أوجه استفادة المدرسة من إمكانات المجتمع المحلي. و تحديد أساليب الإدارة المدرسية في تنمية المجتمع المحلي.	١ـــ أن يوضح المتدربون كيفية تفعيل دور الأسرة وربطها بالمدرسة . ٢ـــ أن يعدد المتدربون أساليب الاهتمام بالبيئة المحلية والحفاظ عليها. ٣ـــ أن يحدد المتدربون أوجه استفادة المدرسة من إمكانات المجتمع المحلي. ٤ـــ أن يحدد المتدربون أساليب الإدارة المدرسية في تنمية المجتمع المحلي.	تسعون دقيقة	ـــ يقوم المدرب بتوزيع ورق أبيض مسطر وأقلام للمتدربين، ويطلب منهم محاولة كتابة ما يعرفونه حول تفعيل دور الأسرة وربطها بالمدرسة و أساليب الاهتمام بالبيئة المحلية والحفاظ عليها و تحديد أوجه استفادة المدرسة من إمكانات المجتمع المحلي و تحديد أساليب الإدارة المدرسية في تنمية المجتمع المحلي، ومن ثم مناقشتهم فيما كتبوه، وتقديم الشكر لمن أحسن في تحديد هذه المفاهيم. ـــ يقوم المدرب بتوضيح كيفية تفعيل دور الأسرة وربطها بالمدرسة و أساليب الاهتمام بالبيئة المحلية والحفاظ عليها و تحديد أوجه استفادة المدرسة من إمكانات المجتمع المحلي و تحديد أساليب الإدارة المدرسية في تنمية المجتمع المحلي. ـــ يقوم المدرب بتوزيع مطبوعات على المتدربين تشتمل على ما تم شرحه في المحاضرة. ـــ يطلب المدرب من كل فرد من المتدربين كواجب منزلي ذكر بعض الأمثلة توضح إن كان قد مارس فعلياً أياً من النقاط التي تم شرحها في الجلسة.	العصف الذهني + التعزيز +المحاضرة +الحوار والمناقشة +الواجب المنزلي	أوراق+ أقلام + مطبوعات	وضح تفعيل دور الأسرة وربطها بالمدرسة. عدد أساليب الاهتمام بالبيئة المحلية والحفاظ عليها. حدد أوجه استفادة المدرسة من إمكانات المجتمع المحلي. حدد أساليب الإدارة المدرسية في تنمية المجتمع المحلي.

الجلسة الحادية والعشرون عنوان الجلسة: علاقة المدرسة بالمجتمع

اليوم والتاريخ: الأحد/٣١/١/٢٠١٠م (أمانة العاصمة صنعاء) زمن الجلسة: من٨ـ ٩.٣٠ صباحاً.

اليوم والتاريخ: الأربعاء/١٧/٢/٢٠١٠م(عدن) زمن الجلسة: من٨ـ ٩.٣٠ صباحاً.

الموضوع	الأهداف	الزمن	محتوى وإجراءات الجلسة	الفنيات	الأدوات	التقييم
تحديد مصادر البيئة التي يمكن أن تستفيد منها المدرسة. وأساليب ربط المدرسة بالمجتمع المحلي المحيط بها. وتنسيق جهود المجتمع لتحقيق أهداف المدرسة التربوية والاجتماعية.	١ـ أن يحدد المتدربون مصادر البيئة التي يمكن أن تستفيد منها المدرسة. ٢ـ أن يعدد المتدربون أساليب ربط المدرسة بالمجتمع المحلي المحيط بها . ٣ـ أن يوضح المتدربون كيفية تنسيق جهود المجتمع لتحقيق أهداف المدرسة التربوية والاجتماعية.	تسعون دقيقة	ـ يبدأ المدرب الجلسة بمناقشة المتدربين حول الواجب المنزلي الذي طلب منهم في نهاية الجلستين التاسعة عشرة وعشرين، وتوجيه الشكر لمن قام بانجازها. ـ يقوم المدرب بتوزيع ورق أبيض مسطر وأقلام للمتدربين، ويطلب منهم محاولة كتابة ما يعرفونه حول تحديد مصادر البيئة التي يمكن أن تستفيد منها المدرسة وأساليب ربط المدرسة بالمجتمع المحلي المحيط بها وتنسيق جهود المجتمع لتحقيق أهداف المدرسة التربوية والاجتماعية، ومن ثم مناقشتهم فيما كتبوه، وتقديم الشكر لمن أحسن في تحديد هذه المفاهيم. ـ يقوم المدرب تحديد مصادر البيئة التي يمكن أن تستفيد منها المدرسة وأساليب ربط المدرسة بالمجتمع المحلي المحيط بها وتنسيق جهود المجتمع لتحقيق أهداف المدرسة التربوية والاجتماعية. ـ يقوم المدرب بتوزيع مطبوعات على المتدربين تشتمل على ما تم شرحه في المحاضرة. ـ يطلب المدرب من كل فرد من المتدربين كواجب منزلي ذكر بعض الأمثلة توضح إن كان قد مارس فعلياً أياً من الموضوعات التي تم شرحها في الجلسة.	العصف الذهني +التعزيز +المحاضرة +الحوار والمناقشة +الواجب المنزلي	أوراق+ أقلام + مطبوعات	حدد مصادر البيئة التي يمكن أن تستفيد منها المدرسة عدد أساليب ربط المدرسة بالمجتمع المحلي المحيط بها. وضح كيفية تنسيق جهود المجتمع لتحقيق أهداف المدرسة التربوية والاجتماعية.

الجلسة الثانية والعشرون   عنوان الجلسة:علاقة المدرسة بالمجتمع

اليوم والتاريخ: الأحد/٣١/١/٢٠١٠م (أمانة العاصمة صنعاء)   زمن الجلسة: من١٠ــ١١.٣٠ صباحاً.

اليوم والتاريخ: الأربعاء/١٧/٢/٢٠١٠م(عدن)   زمن الجلسة: من١٠ــ١١.٣٠ صباحاً.

الموضوع	الأهداف	الزمن	محتوى وإجراءات الجلسة	الفنيات	الأدوات	التقييم
العناية بمطالب المجتمع المحلي والاهتمام بقضاياه. و اشتراك المجتمع في العملية التقويمية للمدرسة . و فهم الاتجاهات الاجتماعية والسياسية والاقتصادية للمجتمع.	١ــ أن يوضح المتدربون كيفية العناية بمطالب المجتمع المحلي والاهتمام بقضاياه. ٢ــ أن يبين المتدربون كيفية اشتراك المجتمع في العملية التقويمية للمدرسة. ٣ــ أن يحلل المتدربون الاتجاهات الاجتماعية والسياسية والاقتصادية للمجتمع.	تسعون دقيقة	ــ يقوم المدرب بتوزيع ورق أبيض مسطر وأقلام للمتدربين، ويطلب منهم محاولة كتابة ما يعرفونه حول كيفية العناية بمطالب المجتمع المحلي والاهتمام بقضاياه وكيفية اشتراك المجتمع في العملية التقويمية للمدرسة و توضيح الاتجاهات الاجتماعية والسياسية والاقتصادية للمجتمع ، ومن ثم مناقشتهم فيما كتبوه، وتقديم الشكر لمن أحسن في تحديد هذه المفاهيم. ــ يقوم المدرب بتوضيح كيفية العناية بمطالب المجتمع المحلي والاهتمام بقضاياه وكيفية اشتراك المجتمع في العملية التقويمية للمدرسة و توضيح الاتجاهات الاجتماعية والسياسية والاقتصادية للمجتمع. ــ يقوم المدرب بتوزيع مطبوعات على المتدربين تشتمل على ما تم شرحه في المحاضرة. ــ يطلب المدرب من كل فرد من المتدربين كواجب منزلي ذكر بعض الأمثلة توضح إن كان قد مارس فعلياً أياً من النقاط التي تم شرحها في الجلسة.	العصف الذهني + التعزيز +المحاضرة+الحوار والمناقشة +الواجب المنزلي	أوراق+ أقلام + مطبوعات	وضح كيفية العناية بمطالب المجتمع المحلي والاهتمام بقضاياه. بين كيفية اشتراك المجتمع في العملية التقويمية للمدرسة. اذكر الاتجاهات الاجتماعية والسياسية والاقتصادية للمجتمع.

الجلسة الثالثة والعشرون   عنوان الجلسة:التقويم التربوي

اليوم والتاريخ: الاثنين/١/٢/٢٠١٠م (أمانة العاصمة صنعاء)   زمن الجلسة: من٨ـ٩.٣٠ صباحاً.

اليوم والتاريخ: الخميس/١٨/٢/٢٠١٠م(عدن)   زمن الجلسة: من٨ـ٩.٣٠ صباحاً.

الموضوع	الأهداف	الزمن	محتوى وإجراءات الجلسة	الفنيات	الأدوات	التقييم
مفهوم التقويم التربوي وأنواعه. وتحديد قواعد ومعايير للحكم على أداء العاملين بالمدرسة. واستمرارية التقويم للعملية التعليمية. وتحديد جوانب القصور في العمل المدرسي وتقويمها.	١ـ أن يوضح المتدربون مفهوم التقويم التربوي وأنواعه. ٢ـ أن يحدد المتدربون قواعد ومعايير للحكم على أداء العاملين بالمدرسة. ٣ـ أن يترف المتدربون المقصود باستمرارية التقويم للعملية التعليمية. ٤ـ أن يحدد المتدربون جوانب القصور في العمل المدرسي وتقويمها.	تسعون دقيقة	ـ يبدأ المدرب الجلسة بمناقشة المتدربين حول الواجب المنزلي الذي طلب منهم في نهاية الجلستين الحادية والعشرين والثانية وعشرين، وتوجيه الشكر لمن قام بانجازها. ـ يقوم المدرب بتوزيع ورق أبيض مسطر وأقلام للمتدربين، ويطلب منهم محاولة كتابة ما يعرفونه حول كيفية العناية بمطالب المجتمع المحلي والاهتمام بقضاياه وكيفية اشتراك المجتمع في العملية التقويمية للمدرسة و توضيح الاتجاهات الاجتماعية والسياسية والاقتصادية للمجتمع ، ومن ثم مناقشتهم فيما كتبوه، وتقديم الشكر لمن أحسن في تحديد هذه المفاهيم. ـ يقوم المدرب بتوضيح كيفية العناية بمطالب المجتمع المحلي والاهتمام بقضاياه وكيفية اشتراك المجتمع في العملية التقويمية للمدرسة و توضيح الاتجاهات الاجتماعية والسياسية والاقتصادية للمجتمع. ـ يقوم المدرب بتوزيع مطبوعات على المتدربين تشتمل على ما تم شرحه في المحاضرة. ـ يطلب المدرب من كل فرد من المتدربين كواجب منزلي ذكر بعض الأمثلة توضح إن كان قد مارس فعلياً أياً من النقاط التي تم شرحها في الجلسة.	العصف الذهني + التعزيز +المحاضرة +الحوار والمناقشة +الواجب المنزلي	أوراق+ أقلام + مطبوعات	وضح مفهوم التقويم التربوي وأنواعه. حدد قواعد ومعايير الحكم على أداء العاملين بالمدرسة. ما المقصود باستمرارية التقويم للعملية؟ التعليمية. حدد جوانب القصور في العمل المدرسي وتقويمها.

الجلسات التنفيذية والتطبيقية للبرنامج التدريبي لمديري مدارس التعليم الثانوي العام في مدينتي أمانة العاصمة صنعاء وعدن في الجمهورية اليمنية

الجلسة الرابعة والعشرون   عنوان الجلسة:التقويم التربوي

اليوم والتاريخ: الاثنين/١/٢/٢٠١٠م (أمانة العاصمة صنعاء)   زمن الجلسة: من ١٠ـــ١١.٣٠ صباحاً.

اليوم والتاريخ: الخميس/١٨/٢/٢٠١٠م(عدن)   زمن الجلسة: من ١٠ـــ١١.٣٠ صباحاً.

الموضوع	الأهداف	الزمن	محتوى وإجراءات الجلسة	الفنيات	الأدوات	التقييم
اعتماد الأساليب العلمية في تقويم الأداء بالمدرسة. و تحليل الاختبارات. و أنواع الاختيارات وكيفية بنائها.	١ـــ أن يطبق المتدربون الأساليب العلمية في تقويم الأداء بالمدرسة. ٢ـــ أن يحلل المتدربون على تحليل الاختبارات. ٣ـــ أن يعدد المتدربون أنواع الاختبارات؟ ٤ـــ أن يوضح المتدربون كيفية بناء الاختيارات.	تسعون دقيقة	ـــ يقوم المدرب بتوزيع ورق أبيض مسطر وأقلام للمتدربين، ويطلب منهم محاولة كتابة ما يعرفونه حول اعتماد الأساليب العلمية في تقويم الأداء بالمدرسة وكيفية تحليل الاختبارات و أنواع الاختيارات وكيفية بنائها، ومن ثم مناقشتهم فيما كتبوه، وتقديم الشكر لمن أحسن في تحديد هذه المفاهيم. ـــ يقوم المدرب بتحديد الأساليب العلمية في تقويم الأداء بالمدرسة وتوضيح كيفية تحليل الاختبارات وتحديد أنواع الاختيارات وكيفية بنائها. ـــ يقوم المدرب بتوزيع مطبوعات على المتدربين تشتمل على ما تم شرحه في المحاضرة. ـــ يطلب المدرب من كل فرد من المتدربين كواجب منزلي ذكر بعض الأمثلة توضح إن كان قد مارس فعلياً أياً من النقاط التي تم شرحها في الجلسة؟ وكذا عمل نموذج تحليل اختبار مادة دراسية؟	العصف الذهني +التعزيز +المحاضرة+الحوار والمناقشة +الواجب المنزلي	أوراق+ أقلام + مطبوعات	ما الأساليب العلمية في تقويم الأداء بالمدرسة؟ ما هي أنواع الاختبارات؟ وضح كيفية بناء الاختبارات؟

الجلسة الخامسة والعشرون عنوان الجلسة: التقويم التربوي

اليوم والتاريخ: الثلاثاء/٢/٢/٢٠١٠م (أمانة العاصمة صنعاء) زمن الجلسة: من٨ــ٩.٣٠ صباحاً.

اليوم والتاريخ: السبت/٢٠/٢/٢٠١٠م(عدن) زمن الجلسة: من٨ــ٩.٣٠ صباحاً.

الموضوع	الأهداف	الزمن	محتوى وإجراءات الجلسة	الفنيات	الأدوات	التقييم
تقويم القرارات التي تم اتخاذها والاستفادة من نتائج التقويم. و أساليب التقويم الذاتي فنياً ومهنياً. و الاهتمام بآراء الطلبة في تقويم العملية التعليمية.	١ــ أن يقيّم المتدربون القرارات التي تم اتخاذها والاستفادة من نتائج التقويم. ٢ــ أن يحدد المتدربون أساليب التقويم الذاتي فنياً ومهنياً. ٣ــ أن يوضح المتدربون أهمية آراء الطلبة في تقويم العملية التعليمية.	تسعون دقيقة	ــ يبدأ المدرب الجلسة بمناقشة المتدربين حول الواجب المنزلي الذي طلب منهم في نهاية الجلستين الثالثة وعشرين والرابعة وعشرين، وتوجيه الشكر لمن قام بانجازها. ــ يقوم المدرب بتوزيع ورق أبيض مسطر وأقلام للمتدربين، ويطلب من كل فرد كتابة المقصود بتقويم القرارات، وكيفية الاستفادة من نتائج ذلك التقويم، وذكر المقصود بالتقويم الذاتي الفني والمهني، وأساليبها، وأهمية آراء الطلبة في تقويم العملية التعليمية، ومن ثم مناقشتهم فيما كتبوه، وتقديم الشكر لمن أحسن في تحديد هذه المفاهيم. ــ يقوم المدرب بتحديد المقصود بتقويم القرارات، وكيفية الاستفادة من نتائج ذلك التقويم، وذكر المقصود بالتقويم الذاتي الفني والمهني، وأساليبها، وأهمية آراء الطلبة في تقويم العملية التعليمية. ــ يقوم المدرب بتوزيع مطبوعات على المتدربين تشتمل على ما تم شرحه في المحاضرة. ــ يطلب المدرب من كل فرد من المتدربين كواجب منزلي تقويم قرار من القرارات التي سبق أن اتخذها. وتحديد كيفية الاستفادة من نتائج هذا التقويم	العصف الذهني + التعزيز +المحاضرة+الحوار والمناقشة +الواجب المنزلي	أوراق+ أقلام + مطبوعات	حدد أساليب التقويم الذاتي فنياً ومهنياً. ما أهمية آراء الطلبة في تقويم العملية التعليمية؟

الجلسات التنفيذية والتطبيقية للبرنامج التدريبي لمديري مدارس التعليم الثانوي العام في مدينتي أمانة العاصمة صنعاء وعدن في الجمهورية اليمنية

الجلسة السادسة والعشرون عنوان الجلسة:اختتام البرنامج والتطبيق البعدي

اليوم والتاريخ: الثلاثاء/٢/٢/٢٠١٠م (أمانة العاصمة صنعاء) زمن الجلسة: من١٠ــ١١.٣٠ صباحاً.

اليوم والتاريخ: السبت/٢٠/٢/٢٠١٠م (عدن) زمن الجلسة: من١٠ــ١١.٣٠ صباحاً.

الموضوع	الأهداف	الزمن	محتوى وإجراءات الجلسة	الفنيات	الأدوات	التقييم
اختتام البرنامج والتطبيق البعدي.	أن يوضح المتدربون مدى فاعلية البرنامج التدريبي من خلال التطبيق البعدي لاستبانة الاحتياجات التدريبية على المتدربين..	تسعون دقيقة	ــ يبدأ المدرب الجلسة بمناقشة المتدربين حول الواجب المنزلي الذي طلب منهم في نهاية الجلسة الخامسة والعشرين، وتوجيه الشكر لمن قام بانجازها. ــ التطبيق البعدي لاستبانة الاحتياجات التدريبية. ــ توزيع شهادات التقدير للمتدربين. ــ توجيه الشكر للمتدربين على التزامهم بجدول البرنامج وتفاعلهم خلال جلساته.	التعليمات	أقلام + استبانة الاحتياجات التدريبية.	عن طريق تطبيق استبانة الاحتياجات التدريبية بعدياً

ملحق رقم (٢)

السؤال المفتوح حول الاحتياجات التدريبية لمديري مدارس التعليم الثانوي العام بمدينتي أمانة العاصمة صنعاء وعدن في الجمهورية اليمنية

السيد الفاضل:.. المحترم

تحية طيبة وبعد :

ينوي الباحث القيام ببحث لمسح الاحتياجات التدريبية لمديري ومديرات مدارس التعليم الثانوي في مدينتي أمانة العاصمة صنعاء وعدن (في الجمهورية اليمنية) وبحكم خبرتك في الميدان التربوي كمدير / مديرة / معلم / معلمة / موجه / يأمل الباحث الإجابة عن السؤال الآتي؛ إذ إن إجابتك ستدعم البحث وستكون موضع اعتبار لأنها المرجع الأساس الذي يعتمد في إنجاز البحث وستخدم البحث العلمي، مع العلم أن هذه المعلومات لن يطلع عليها أحد إلا الباحث واخيراً تقبلوا مني فائق الشكر والتقدير .

ملاحظة : لا داعي لذكر الاسم ....

البيانات الأولية : أرجو التأشير عليها :

١ – الوظيفة : موجه ( ) مدير/ ة ( ) معلم / ة ( ) أخرى تذكر ( )

٢ – الجنس : ذكر ( ) أنثى ( )

٣ – المنطقة التعليمية : ....

(خاص بالمديرين والمديرات)

٤ – عدد السنوات في الإدارة المدرسية ( )

الباحث

طالب الدكتوراه

عثمان سعيد أحمد القباطي

(إدارة تربوية)

من وجهة نظرك ما المهارات الإدارية والمهنية التي يحتاجها مديرو ومديرات المدارس للتدرب عليها في مرحلة التعليم الثانوي كي تحقق لهم النجاح في إدارة مدارسهم في الجوانب الآتية:

١ــ مجال التخطيط: ....

....

٢ــ مجال التنظيم: ....

....

٣ــ مجال الإشراف التربوي: ....

....

٤ــ مجال العلاقات الإنسانية: ....

....

٥ــ مجال الاتصال: ....

....

٦ــ مجال اتخاذ القرار: ....

....

٧ــ مجال علاقة المدرسة بالمجتمع: ....

....

٨ــ مجال التقويم: ....

....

٩ــ أي مجالات أخرى تراها: ....

....

ملحق رقم (٣)

استبانة الاحتياجات التدريبية لمديري مدارس التعليم الثانوي العام في الجمهورية اليمنية
(قبل التحكيم)

الدكتور الفاضل/ .... المحترم

الأستاذ الفاضل / .... المحترم

تحية وتقدير .....،،

يقوم الباحث بدراسة تهدف إلى مسح الاحتياجات التدريبية لمديري مدارس التعليم الثانوي العام في اليمن.

ومن خلال الاطلاع على الأدب التربوي قام الباحث ببناء الفقرات التي تمثل الحاجات التدريبية المحتملة لمديري مدارس التعليم الثانوي العام وقد وزعت على ثمانية مجالات تمثل الوظائف والمهمات الإدارية التي تخص الإدارة المدرسية.

ونظراً لما تتمتعون به من دراية وخبرة كافية في هذا المجال ، أضع بين أيديكم فقرات هذه الاستبانة لإبداء الرأي في مناسبتها للمجال الذي تنتمي إليه وكذلك للغرض الذي وُضِعَتْ من أجله ، كما يأمل الباحث تَكَرُّمكُم بالتعديل أو الحذف أو الإضافة لما ترونه مناسباً لخدمة أغراض البحث العلمي.

ولكم جزيل الشكر والتقدير ....،،

الباحث
طالب الدكتوراه
عثمان سعيد أحمد القباطي
(إدارة تربوية)

الأساتذة الأفاضل مديري المدارس الثانوية ووكلاءهم المحترمين

الأساتذة الأفاضل معلمو المرحلة الثانوية المحترمين

تحية تقدير وبعد:

يقوم الباحث بإجراء دراسة بعنوان (تصميم برنامج تدريبي لمديري مدارس التعليم الثانوي العام في الجمهورية اليمنية حسب احتياجاتهم التدريبية) دراسة مقارنة، استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراه في التربية المقارنة (إدارة تربوية).

ويتشرف الباحث باختياركم ضمن عينة هذه الدراسة للإجابة على هذه الاستبانة المكونة من ثمانين فقرة وزعت على ثمانية مجالات أمام كل فقرة منها خمسة خيارات، يرجى إبداء الرأي بوضع إشارة (✓) داخل العمود المناسب أمام كل فقرة وتحت درجة الاحتياج التدريبي والتي تتكون من خمس درجات للإجابة وهي:

عالية جداً، عالية، متوسطة، متدنية، لا حاجة لها.

علماً بأن إجاباتكم ستحاط بالسرية، ولن تستخدم إلاّ لأغراض البحث.

شاكرين حسن تعاملكم

- فضـــــلاً :

١) وضع الإشارة (✓) من قبل المدراء والمديرات تحت الدرجة التي تمثل احتياجاتهم للتدريب فيها.

ومن قبل الوكلاء والوكيلات والمعلمين والمعلمات تحت درجة احتياجات مدراء ومديرات مدارسهم للتدريب فيها.

٢) الإجابة على جميع الفقرات، وعدم ترك أي فقرة.

٣) عدم وضع أكثر من علامة أمام الفقرة الواحدة.

الباحث/
عثمان سعيد أحمد القباطي

القسم الأول : بيانات عامة :

المدرسة: .... بنين(   ) بنات (   )

المديرية : ....

المحافظة : ....

الوظيفة : ....

الجنس : ذكر ☐ أنثى ☐

المؤهل العلمي :

ثانوية عامة	دبلوم بعد الثانوية العامة	بكالوريوس		ماجستير		دكتوراه
		تربوي	غير تربوي	تربوي	غير تربوي	

الخبرة في مجال الإدارة المدرسية بالسنوات :

١-٥	٦-١٠	١١-١٥	أكثر من ١٥

الدورات التي تلقيتها في مجال الإدارة المدرسية :

موضوع الدورة	تاريخ الدورة	مدة الدورة	الجهة المنظمة للدورة

المجال	م	الفـقـرات	صالحة	غير صالحة	التعديل
مجال التخطيط	١	مفهوم التخطيط لمدير المدرسة الثانوية .			
	٢	أنواع التخطيط			
	٣	خطوا ت وضع الخطة المدرسية.			
	٤	مبادئ التخطيط التربوي.			
	٥	معوقات التخطيط في الإدارة المدرسية.			
	٦	أهمية التخطيط للإدارة ألمدرسية.			
	٧	إعداد الخطط المدرسية الفصلية والسنوية.			
	٨	الشروط الواجب توافرها في تخطيط العمل المدرسي الناجح.			
	٩	التخطيط لتنويع مصادر ميزانية المدرسة .			
	١٠	التخطيط لتطوير الصلة بين المدرسة والمجتمع .			
مجال التنظيم	١	مفهوم التنظيم وأهميته وأهدافه.			
	٢	مبادئ التنظيم وأنواعه وعناصره الأساسية.			
	٣	معوقات التنظيم المدرسي.			
	٤	التوزيع المنظم للمهام الإدارية بين الأفراد .			
	٥	الأساليب الحديثة لتنظيم السجلات والملفات .			
	٦	أساليب إعداد الجدول المدرسي.			
	٧	طرق رصد وتوثيق نتائج الاختبارات للطلبة.			
	٨	أساليب تحديد الاحتياجات البشرية والمادية للمدرسة.			
	٩	إعداد الموازنة السنوية للمدرسة وإغلاقها .			
	١٠	أسس تكوين وتفعيل المجالس المدرسية .			
مجال الإشراف	١	مفهوم الإشراف التربوي ونظرياته.			
	٢	الاتجاهات الحديثة في الإشراف التربوي .			
	٣	أنماط الإشراف التربوي وأساليبه.			
	٤	سمات وخصائص الإشراف التربوي.			
	٥	دور مدير المدرسة كموجه تربوي مقيم .			
	٦	أساليب تبادل الخبرات بين الكادر التعليمي لتحسن أدائهم المدرسين.			
	٧	متابعة العاملين في تنفيذ الواجبات المنوطة بهم .			
	٨	الإشراف على صيانة المبنى والأثاث المدرسي .			
	٩	تذليل المشكلات والصعوبات التي تواجه العمل المدرسي.			
	١٠	تحفيز المعلمين على التنمية الذاتية والتجديد والابتكار.			

المجال	م	الفــقــرات	صالحة	غير صالحة	التعديل
مجال العلاقات الإنسانية	١	مفهوم العلاقات الإنسانية في الإدارة .			
	٢	دور العلاقات الإنسانية في تحقيق المهام بفاعلية .			
	٣	طرائق إيجاد أجواء من المحبة والوئام بين الإدارة والمعلمين والطلبة.			
	٤	أساليب كسب ثقة المعلمين والطلاب والعاملين.			
	٥	أساليب التعامل البناء مع أولياء أمور الطلبة.			
	٦	أساليب تكوين علاقات إيجابية مع المجتمع المحلي.			
	٧	تشجيع وتكريم الطلبة المبرزين في المدرسة.			
	٨	الاهتمام بتعزيز روح الانتماء للمدرسة .			
	٩	المعالجات لتحسين المستوى المتدني لدى بعض الطلبة.			
	١٠	وسائل التحفيز لإنشاء الدافعية العالية لدى المعلمين .			
مجال الاتصال	١	مفهوم الاتصال وأهميته وأهدافه.			
	٢	وسائل الاتصال وأنواعه.			
	٣	شروط الاتصال الناجح.			
	٤	معوقات الاتصال.			
	٥	أساليب التعامل الفعالة مع الأنماط السلوكية المختلفة للمرؤوسين والرؤساء.			
	٦	أساليب إدارة الاجتماعات المدرسية بنجاح .			
	٧	كتابة التقارير وفق الأساليب الفنية الحديثة المتبعة .			
	٨	التواصل مع المعلمين لمناقشة المشاكل المدرسية .			
	٩	معرفة نظم الاتصال في الادارة المدرسية.			
	١٠	إعداد وإدارة الندوات المدرسية.			
مجال اتخاذ القرار	١	مفهوم ونظريات صنع القرار .			
	٢	الفرق بين صنع القرار واتخاذ القرار .			
	٣	أهمية اتخاذ القرار.			
	٤	آلية صنع القرار.			
	٥	العوامل المؤثرة في صنع القرار .			
	٦	شروط القرار التربوي الناجح.			
	٧	المحاذير التي يجب تجنبها في اتخاذ القرار.			
	٨	المعوقات الإدارية في مجال اتخاذ القرار			
	٩	طرائق تنفيذ القرار ومتابعة التنفيذ			
	١٠	المشكلات الناتجة من اتخاذ القرار ومعالجتها			

المجال	م	الفقرات	صالحة	غير صالحة	التعديل
مجال علاقة المدرسة بالمجتمع	١	تفعيل دور الأسرة وربطها بالمدرسة .			
	٢	تحديد أوجه استفادة المدرسة من إمكانات المجتمع المحلي.			
	٣	تحديد مصادر البيئة التي يمكن أن تستفيد منها المدرسة.			
	٤	تحديد أساليب الإدارة المدرسية في تنمية المجتمع المحلي.			
	٥	أساليب الاهتمام بالبيئة المحلية والحفاظ عليها .			
	٦	أساليب ربط المدرسة بالمجتمع المحلي المحيط بها .			
	٧	العنايه بطالب المجتمع المحلي والاهتمام بقضاياه.			
	٨	اشتراك المجتمع في العملية القويمة للمدرسة .			
	٩	فهم الاتجاهات الاجتماعية والسياسية والاقتصادية للمجتمع			
	١٠	تنسيق جهود المجتمع لتحقيق أهداف المدرسة التربوية والاجتماعية.			
مجال التقويم	١	مفهوم التقويم التربوي وأنواعه.			
	٢	بناء الاختيارات وأنواعها.			
	٣	تحليل الاختبارات.			
	٤	أساليب التقويم الذاتي فنياً ومهنياً.			
	٥	الاهتمام بآراء الطلبة في تقويم العملية التعليمية.			
	٦	تحديد جوانب القصور في العمل المدرسي وتقويمها.			
	٧	تقويم القرارات التي تم اتخاذها والاستفادة من نتائج التقويم.			
	٨	اعتماد الأساليب العلمية في تقويم الأداء بالمدرسة.			
	٩	استمرارية التقويم للعملية التعليمية.			
	١٠	تحديد قواعد ومعايير للحكم على أداء العاملين بالمدرسة.			

لمجالات التي تحتاجون للتدرب عليها ولم تورد في الاستبانة :

....

....

....

....

....

....

ملحق رقم (٤)

استبانة الاحتياجات التدريبية لمديري مدارس التعليم الثانوي العام في الجمهورية اليمنية

(بعد التحكيم)

الأساتذة الأفاضل مديري ومديرات المدارس الثانوية ووكلاءهم المحترمين

الأساتذة الأفاضل معلمي ومعلمات المرحلة الثانوية المحترمين

تحية وتقدير وبعد:

يقوم الباحث بإجراء دراسة بعنوان (تصميم برنامج تدريبي لمديري مدارس التعليم الثانوي العام في الجمهورية اليمنية حسب احتياجاتهم التدريبية) دراسة مقارنة، استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراه في التربية المقارنة (إدارة تربوية).

ويتشرف الباحث باختياركم ضمن عينة هذه الدراسة للإجابة على هذه الاستبانة المكونة من (ثمانين) فقرة قسمت على (ثمانية) مجالات أمام كل فقرة منها خمسة خيارات، يرجى إبداء الرأي بوضع إشارة (✓) داخل المستطيل المناسب أمام كل فقرة وتحت درجة الاحتياج التدريبي والتي تتكون من خمس درجات للإجابة وهي:

عالية جداً، عالية، متوسطة، متدنية، لا حاجة لها.

علماً بأن إجاباتكم ستحاط بالسرية، ولن تستخدم إلاَّ لأغراض البحث العلمي .

شاكرين حسن تعاملكم

- فضلاً :

١) وضع الإشارة (✓) من قبل المديرين والمديرات تحت الدرجة التي تمثل احتياجاتهم للتدريب فيها.
ومن قبل الوكلاء والوكيلات المعلمين والمعلمات تحت درجة احتياجات مدراء ومديرات مدارسهم للتدريب فيها.

٢) الإجابة على جميع الفقرات، وعدم ترك أي فقرة.

٣) عدم وضع أكثر من علامة أمام الفقرة الواحدة.

الباحث/
طالب الدكتوراه
عثمان سعيد أحمد القباطي
(إدارة تربوية)

الاسم : ....

اسم المدرسة: .... بنين ☐ بنات ☐

المدينة: أمانة العاصمة صنعاء ☐ عدن ☐

العمل الحالي : مدير مدرسة ☐ وكيل مدرسة ☐ معلم ☐

الجنس : ذكر ☐ أنثى ☐

المؤهل العلمي الحاصل عليه :

ثانوية عامة	دبلوم بعد الثانوية العامة	بكالوريوس		ماجستير		دكتوراه
		تربوي	غير تربوي	تربوي	غير تربوي	

خاص بمديري المدارس فقط: عدد سنوات الخبرة في مجال العمل المدرسي :

أقل من ٥ سنوات	من ٥ سنوات وأقل من ١٠ سنوات	من ١٠ سنوات وأقل من ١٥ سنة	أكثر من ١٥ سنة

خاص بمديري المدارس فقط: هل سبق لك المشاركة في دورات أو برامج تدريبية في عملك كمدير مدرسة:

نعم ( ) لا ( )

مجالات الاحتياجات التدريبية		م	الفقرات الخاصة بالاحتياجات التدريبية	درجة الحاجة التدريبية				
				عالية جداً	عالية	متوسطة	متدنية	لا حاجة لها
١	التخطيط	١	مفهوم التخطيط لمدير المدرسة الثانوية .					
		٢	أنواع التخطيط					
		٣	خطوا ت وضع الخطة المدرسية.					
		٤	مبادئ التخطيط التربوي.					
		٥	معوقات التخطيط في الإدارة المدرسية.					
		٦	أهمية التخطيط للإدارة المدرسية.					
		٧	إعداد الخطط المدرسية الفصلية والسنوية.					
		٨	الشروط الواجب تاوفرها في تخطيط العمل المدرسي الناجح.					
		٩	التخطيط لتنويع مصادر ميزانية المدرسة .					
		١٠	التخطيط لتطوير الصلة بين المدرسة والمجتمع .					
٢	التنظيم	١	مفهوم التنظيم وأهميته وأهدافه.					
		٢	مبادئ التنظيم وأنواعه وعناصره الأساسية.					
		٣	معوقات التنظيم المدرسي.					
		٤	التوزيع المنظم للمهام الإدارية بين الأفراد .					
		٥	الأساليب الحديثة لتنظيم السجلات والملفات .					
		٦	أساليب إعداد الجدول المدرسي.					
		٧	طرق رصد وتوثيق نتائج الاختبارات للطلبة.					
		٨	أساليب تحديد الاحتياجات البشرية والمادية للمدرسة.					
		٩	إعداد الموازنة السنوية للمدرسة وإغلاقها .					
		١٠	أسس تكوين وتفعيل المجالس المدرسية .					
٣	الإشراف التربوي	١	مفهوم الإشراف التربوي ونظرياته.					
		٢	الاتجاهات الحديثة في الإشراف التربوي .					
		٣	أنماط الإشراف التربوي وأساليبه.					
		٤	سمات وخصائص الإشراف التربوي.					
		٥	دور مدير المدرسة كموجه تربوي مقيم .					
		٦	أساليب تبادل الخبرات بين الكادر التعليمي لتحيسن أدائهم.					
		٧	متابعة العاملين في تنفيذ الواجبات المنوطة بهم .					
		٨	الإشراف على صيانة المبنى والأثاث المدرسي .					
		٩	تذليل المشكلات والصعوبات التي تواجه العمل المدرسي.					
		١٠	تحفيز المعلمين على التنمية الذاتية والتجديد والابتكار .					

مجالات الاحتياجات التدريبية		م	الفقرات الخاصة بالاحتياجات التدريبية	درجة الحاجة التدريبية				
				عالية جداً	عالية	متوسطة	متدنية	لا حاجة لها
٤	العلاقات الإنسانية	١	مفهوم العلاقات الإنسانية في الإدارة .					
		٢	دور العلاقات الإنسانية في تحقيق المهام بفاعلية .					
		٣	وسائل لإيجاد أجواء من المحبة والوئام بين الإدارة والمعلمين والطلبة.					
		٤	أساليب كسب ثقة المعلمين والطلاب والعاملين.					
		٥	أساليب التعامل البناء مع أولياء أمور الطلبة.					
		٦	أساليب تكوين علاقات إيجابية مع المجتمع المحلي.					
		٧	تشجيع وتكريم الطلبة البارزين في المدرسة.					
		٨	الاهتمام بتعزيز روح الانتماء للمدرسة .					
		٩	المعالجات لتحسين المستوى المتدني لدى بعض الطلبة.					
		١٠	وسائل لإنشاء الدافعية العالية لدى المعلمين .					
٥	الاتصال	١	مفهوم الاتصال وأهميته وأهدافه.					
		٢	وسائل الاتصال وأنواعه.					
		٣	شروط الاتصال الناجح.					
		٤	معوقات الاتصال.					
		٥	أساليب التعامل الفعالة مع الأنماط السلوكية المختلفة للمرؤوسين والرؤساء.					
		٦	أساليب إدارة الاجتماعات المدرسية بنجاح .					
		٧	كتابة التقارير وفق الأساليب الفنية الحديثة المتبعة .					
		٨	التواصل مع المعلمين لمناقشة المشاكل المدرسية .					
		٩	معرفة نظم الاتصال في الاداره المدرسية.					
		١٠	إعداد وإدارة الندوات المدرسية.					
٦	اتخاذ القرار	١	مفهوم ونظريات صنع القرار .					
		٢	الفرق بين صنع القرار واتخاذ القرار .					
		٣	أهمية اتخاذ القرار.					
		٤	آلية صنع القرار.					
		٥	العوامل المؤثرة في صنع القرار .					
		٦	شروط القرار التربوي الناجح.					
		٧	المحاذير التي يجب تجنبها في اتخاذ القرار.					
		٨	المعوقات الإدارية في مجال اتخاذ القرار					
		٩	طرائق تنفيذ القرار ومتابعة التنفيذ.					
		١٠	المشكلات الناتجة من اتخاذ القرار ومعالجتها.					

مجالات الاحتياجات التدريبية		م	الفقرات الخاصة بالاحتياجات التدريبية	درجة الحاجة التدريبية: عالية جداً	عالية	متوسطة	متدنية	لا حاجة لها
٧	علاقة المدرسة بالمجتمع	١	تفعيل دور الأسرة وربطها بالمدرسة .					
		٢	تحديد أوجه استفادة المدرسة من إمكانات المجتمع المحلي.					
		٣	تحديد مصادر البيئة التي يمكن ان تستفيد منها المدرسه.					
		٤	تحديد أساليب الإدارة المدرسيه في تنمية المجتمع ا المحلي .					
		٥	أساليب الاهتمام بالبيئه المحليه والحفاظ عليها .					
		٦	أساليب ربط المدرسه بالمجتمع المحلي المحيط بها .					
		٧	العنايه بمطالب المجتمع المحلي والإهتمام بقضاياه.					
		٨	اشتراك المجتمع في العملية التقويمية للمدرسة .					
		٩	فهم الاتجاهات الاجتماعية والسياسية والاقتصادية للمجتمع.					
		١٠	تنسيق جهود المجتمع لتحقيق أهداف المدرسة التربوية والاجتماعية.					
٨	التقويم	١	مفهوم التقويم التربوي وأنواعه .					
		٢	بناء الاختبارات وأنواعها.					
		٣	تحليل الاختبارات .					
		٤	أساليب التقويم الذاتي فنياً ومهنياً.					
		٥	الاهتمام بآراء الطلبة في تقويم العملية التعليمية.					
		٦	تحديد جوانب القصور في العمل المدرسي وتقويمها.					
		٧	تقويم القرارات التي تم اتخاذها والاستفادة من نتائج التقويم .					
		٨	اعتماد الأساليب العلمية في تقويم الأداء في المدرسة.					
		٩	استمرارية التقويم للعملية التعليمية.					
		١٠	تحديد قواعد ومعايير للحكم على أداء العاملين في اللمدرسة.					

المجالات التي يحتاجها المديرون والمديرات إلى للتدريب عليها ولم ترد في الاستبانة : ....

....

....

تأكد من إجابة جميع فقرات الاستبانة

مع خالص الشكر والتقدير ،،،

الباحث

طالب الدكتوراه

عثمان سعيد القباطي

ملحق رقم (٥)

أسماء السادة المحكمين للاستبانة الخاصة بالاحتياجات التدريبية

تسلسل	الاسم	التخصص	الدرجة العملية	الجامعة . الكلية
١	د .صالحة سنقر	إدارة وإشراف تربوي	أستاذ	دمشق . كلية التربية
٢	د . يونس ناصر	إعداد معلم	أستاذ	دمشق . كلية التربية
٣	د .أحمد كنعان	مناهج وطرائق تدريس	أستاذ	دمشق . كلية التربية
٤	د .عيسى علي	تربية مقارنة	أستاذ	دمشق . كلية التربية
٥	د .محمد أحمد حلاق	تاريخ التربية	مدرس	دمشق . كلية التربية
٦	د .ياسر جاموس	تقويم وقياس	مدرس	دمشق . كلية التربية
٧	د . فاضل حنّا	تربية مقارنة	أستاذ مساعد	دمشق . كلية التربية
٨	د . عبدالله الغيثى	تخطيط تربوي	أستاذ	صنعاء . كلية التربية
٩	د .عبدالله الذيفاني	اقتصاديات تعليم	أستاذ	تعز . كلية التربية
١٠	د . صادق الشميري	علم نفس	مدرس	جامعة تعز. كلية التربية
١١	د . قاسم بريه	إدارة تربوية	أستاذ	الحديدة . كلية التربية
١٢	د .ناجي عبيد الحجام	إدارة وإشراف تربوي	أستاذ مساعد	الحديدة . كلية التربية
١٣	د. نواف موسى	إدارة تربوية	أستاذ	الأردن. كلية التربية. جامعة اليرموك
١٤	د .محمد عبدالله المسوري	إحصاء	أستاذ	اليمن . مركز البحوث والتطوير التربوي
١٥	د . حامد الحاج	إدارة تربوية	أستاذ مساعد	اليمن. مركز البحوث والتطوير التربوي

ملحق رقم (٦)

أسماء السادة المحكمين لمفردات وأهداف البرنامج التدريبي

تسلسل	الاسم	التخصص	الدرجة العملية	الجامعة . الكلية
١	د . أحمد كنعان	مناهج وطرائق تدريس	أستاذ	دمشق، كلية التربية
٢	د . يونس ناصر	إعداد معلم	أستاذ	دمشق، كلية التربية
٣	د . عيسى علي	تربية مقارنة	أستاذ	دمشق، كلية التربية
٤	د . محمد أحمد حلاق	تاريخ التربية	مدرس	دمشق، كلية التربية
٥	د . ياسر جاموس	تقويم وقياس	مدرس	دمشق، كلية التربية
٦	د . عبدالله الغيثي	تخطيط تربوي	أستاذ	صنعاء، كلية التربية
٧	د. سليم عبده قائد	إدارة تربوية	أستاذ	صنعاء، كلية التربية
٨	د .عبدالله الذيفاني	اقتصاديات تعليم	أستاذ	تعز، كلية التربية
٩	د . صادق الشميري	علم نفس	أستاذ مساعد	تعز، كلية التربية جامعة
١٠	د . قاسم بريه	إدارة تربوية	أستاذ	الحديدة، كلية التربية
١١	د . محمد عبدالله المسوري	إحصاء	أستاذ	اليمن، مركز البحوث والتطوير التربوي

ملحق رقم (٧)

يبين نسبة الاتفاق بين فقرات استبانة الاحتياجات التدريبية وفق كل مجال

رقم المجال	المجال	أرقام الفقرات	الموافقون		المعارضون	
			التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
١	مجال التخطيط	١،٢،٣،٤،٥،٦،٧،٨،٩،١٠	١٣	%٨٧	٢	%١٣
٢	مجال التنظيم	١،٢،٣،٤،٥،٦،٧،٨،٩،١٠	١٢	%٨٠	٣	%٢٠
٣	مجال الإشراف التربوي	١،٢،٣،٤،٥،٦،٧،٨،٩،١٠	١٤	%٩٣	١	%٧
٤	مجال العلاقات الإنسانية	١،٢،٣،٤،٥،٦،٧،٨،٩،١٠	١٤	%٩٣	١	%٧
٥	مجال الاتصال	١،٢،٣،٤،٥،٦،٧،٨،٩،١٠	١٣	%٨٧	٢	%١٣
٦	مجال اتخاذ القرار	١،٢،٣،٤،٥،٦،٧،٨،٩،١٠	١٥	%١٠٠	٠	%٠
٧	مجال علاقة المدرسة بالمجتمع	١،٢،٣،٤،٥،٦،٧،٨،٩،١٠	١٥	%١٠٠	٠	%٠
٨	مجال التقويم	١،٢،٣،٤،٥،٦،٧،٨،٩،١٠	١٢	%٨٠	٣	%٢٠

ملحق رقم (٨)

اسبتانة آراء الخبراء لوضع آرائهم حول مفردات وأهداف البرنامج التدريبي المقترح لمديري المدارس الثانوية في الجمهورية اليمنية

(بعد التحكيم)

أهداف البرنامج العامة
١- تنمية مهارات التخطيط لدى مدراء المدارس الثانوية.
٢ - تنمية مهارات التنظيم لدى مدراء المدارس الثانوية
٣- تنمية مهارات الإشراف لدى مدراء المدارس الثانوية
٤ - تنمية مهارات توثيق علاقة المجتمع بالمدارس الثانوية
٥ - تنمية مهارات الاتصال لدى مدراء المدارس الثانوية..
٦ - تنمية مهارات اتخاذ القرار لدى مدراء مدارس التعليم الثانوي العام.
٧- تنمية مهارات العلاقات الإنسانية لدى مدراء مدارس التعليم الثانوي العام.
٨- تنمية مهارات التقويم لدى مدراء مدارس التعليم الثانوي العام.

تصميم المفردات والأهداف الخاصة للبرنامج التدريبي لمديري مدارس التعليم الثانوي العام
(في مدينتي أمانة العاصمة صنعاء وعدن في الجمهورية اليمنية)

المجال	تسلسل	الفقرات التي تمثل الاحتياجات التدريبية المطلوب تطويرها لدى مدراء مدارس التعليم الثانوي العام في مدينتي أمانة العاصمة صنعاء وعدن ــ الجمهورية اليمنية	مفردات البرنامج	الأهداف الخاصة
مجال التخطيط	١	إعداد الخطط المدرسية الفصلية والسنوية.	الخطط المدرسية الفصلية والسنوية	أن يعدد المتدربون خطوات إعداد الخطة (الفعلية)
	٢	خطوا ت وضع الخطة المدرسية.	الخطة المدرسية	إن يصمم المتدربون خطة دراسية
	٣	أنواع التخطيط	أنواع التخطيط	أن يعدد المتدربون أنواع التخطيط.
	٤	الشروط الواجب توافرها في تخطيط العمل المدرسي الناجح	التخطيط الناجح	أن يعدد المتدربون شروط التخطيط للعمل المدرسي
	٥	التخطيط لتطوير الصلة بين المدرسة والمجتمع .	التخطيط الشامل	إن يذكر المتدربون عدداًس من طرائق (وسائل) ربط المدرسة بالمجتمع
	٦	مبادئ التخطيط التربوي.	مبادئ التخطيط التربوي	أن يحدد المتدربون مبادئ التخطيط المدرسي
	٧	مفهوم التخطيط لمدير المدرسة الثانوية .	التخطيط	أن يتعرف مدراء المدارس إلى مفهوم التخطيط بشكل صحيح.
	٨	أهمية التخطيط للإدارة المدرسية.	الإدارة المدرسية	أن يتعرف مدراء المدارس إلى أهمية التخطيط.
	٩	التخطيط لتنويع مصادر ميزانية المدرسة .	تنوع مصادر التخطيط	أن يذكر المتدربون مصادر التخطيط
	١٠	معوقات التخطيط في الإدارة المدرسية.	معوقات التخطيط	أن يذكر المتدربون معوقات التخطيط في الإدارة المدرسية

تصميم المفردات والأهداف الخاصة للبرنامج التدريبي لمديري مدارس التعليم الثانوي العام

(في مدينتي أمانة العاصمة صنعاء وعدن في الجمهورية اليمنية)

المجال	تسلسل	الفقرات التي تمثل الاحتياجات التدريبية المطلوب تطويرها لدى مدراء مدارس التعليم الثانوي العام في مدينتي أمانة العاصمة صنعاء وعدن ــ الجمهورية اليمنية	مفردات البرنامج	الأهداف الخاصة
مجال التنظيم	١	مفهوم التنظيم وأهميته وأهدافه.	مفهوم التنظيم	أن يعدد المتدربون أهداف التنظيم، أن يذكر المتدربون أهمية التنظيم
	٢	الأساليب الحديثة لتنظيم السجلات والملفات .	أساليب التنظيم الحديثة	أن ينظم المتدربون السجلات المدرسية بطرق حديثة.
	٣	مبادئ التنظيم وأنواعه وعناصره الأساسية.	مبادئ التنظيم	أن يذكر المتدربون مبادئ التنظيم وعناصره وأنواعه
	٤	أساليب إعداد الجدول المدرسي.	إعداد الجداول	أن يصمم المتدربون جدولاً مدرسياً بطريقة سليمة
	٥	توزيع المهام بشكل منظم للكادر الإداري .	تقسيم المهام	أن يعدد المتدربون أساليب توزيع المهام
	٦	طرق رصد وتوثيق نتائج الاختبارات للطلبة.	طرق التوثيق	أن يرصد المتدربون نتائج اختيارات الطلبة بطرق حديثة.
	٧	معوقات التنظيم المدرسي.	معوقات التنظيم	أن يعدد المتدربون معوقات العمل المدرسي
	٨	أساليب تحديد الاحتياجات البشرية والمادية للمدرسة.	الاحتياجات المادية والبشرية	أن يذكر المتدربون أساليب الاحتياجات
	٩	أسس تكوين وتفعيل المجالس المدرسية .	تكوين المجالس المدرسية	أن يعدد المتدربون أسس تكوين المجالس المدرسية وطرق تفعيلها
	١٠	إعداد الموازنة السنوية للمدرسة وإغلاقها .	الموازنة والموارد	أن يعد الموازنة السنوية للمدرسة

تصميم المفردات والأهداف الخاصة للبرنامج التدريبي لمديري مدارس التعليم الثانوي العام
(في مدينتي أمانة العاصمة صنعاء وعدن في الجمهورية اليمنية)

المجال	تسلسل	الفقرات التي تمثل الاحتياجات التدريبية المطلوب تطويرها لدى مدراء مدارس التعليم الثانوي العام في مدينتي أمانة العاصمة صنعاء وعدن ـ الجمهورية اليمنية	مفردات البرنامج	الأهداف الخاصة
مجال الإشراف التربوي	١	تذليل المشكلات والصعوبات التي تواجه العمل المدرسي.	المشكلات والصعوبات	أن يحدد المتدربون الحلول المناسبة للمشكلات والصعوبات التي تواجه العمل المدرسي.
	٢	مفهوم الإشراف التربوي ونظرياته.	مفهوم الإشراف ونظرياته	أن يعرف المتدربون الإشراف التربوي.
	٣	الاتجاهات الحديثة في الإشراف التربوي .	الاتجاهات الحديثة في الإشراف	أن يذكر المتدربون بعض الاتجاهات الحديثة للإشراف التربوي
	٤	أنماط الإشراف التربوي وأساليبه.	أنماط الأشراف	أن يحدد المتدربون بعضاً من أساليب الإشراف التربوي
	٥	الإشراف على صيانة المبنى والأثاث المدرسي .	الإشراف المادي	أن يشكل المتدربون لجاناً طلابية للحفاظ على المبنى المدرسي وصيانة أثاثه.
	٦	دور مدير المدرسة كموجه تربوي مقيم .	المدير كموجه تربوي	أن يذكر المتدربون مهام مدير المدرسة كموجة مقيم
	٧	متابعة العاملين في تنفيذ الواجبات المنوطة بهم	متابعة تنفيذ الواجبات	أن يصمم إجراءات لتنفيذ الواجبات المنوطة بالعاملين في المدرسة
	٨	تحفيز المعلمين على التنـميـة الذاتية والتجديد والابتكار	تحفيز المعلمين	أن يشجع المعلمين على التنمية الذاتية والتجديد والابتكار
	٩	سمات الإشراف التربوي وخصائصه.	سماته وشأنه وخصائصه	أن يعدد المتدربون بعضاً من سمات وخصائص الإشراف التربوي
	١٠	أساليب تبادل الخبرات بين الكادر التعليمي لتحسين أدائهم.	تبادل الخبرات	أن يسهل تبادل الخبرات بين المعلمين في المدرسة.

تصميم المفردات والأهداف الخاصة للبرنامج التدريبي لمديري مدارس التعليم الثانوي العام
(في مدينتي أمانة العاصمة صنعاء وعدن في الجمهورية اليمنية)

المجال	تسلسل	الفقرات التي تمثل الاحتياجات التدريبية المطلوب تطويرها لدى مدراء مدارس التعليم الثانوي العام في مدينتي أمانة العاصمة صنعاء وعدن ــ الجمهورية اليمنية	مفردات البرنامج	الأهداف الخاصة
مجال العلاقات الإنسانية	١	طرائق إيجاد أجواء من المحبة والوئام بين الإدارة والمعلمين والطلبة.	طرق المرونة والانسجام	أن يعدد المتدربون أكبر عدد من الطرائق لتوفير البيئة الايجابية المختلفة
	٢	المعالجات لإيجاد المستوى المتدني لدى بعض الطلبة.	طرق المعالجات وحل المشكلات	أن يعدد المتدربون اكبر عدد من الأساليب لرفع المستوى التحصلي للطلبة
	٣	وسائل التحفيز لخلق الدافعية العالية لدى المعلمين .	الدافعية للانجاز	أن يذكر المتدربون أساليب لزيادة الدافعية والتحفيز لدى المعلمين
	٤	مفهوم العلاقات الإنسانية في الإدارة .	العلاقات الإنسانية	أن يوضح المتدربون مفهوم العلاقات الإنسانية
	٥	أساليب كسب ثقة المعلمين والطلاب والعاملين	كسب الثقة	أن يذكر أكبر عدد من الأساليب لكسب ثقة المعلمين
	٦	تشجيع وتكريم الطلبة المبرزين في المدرسة.	تشجيع وتكريم المتفوقين	أن يعدد المتدربون أساليب تحفيز وتشجيع الطلبة المتفوقين
	٧	الاهتمام بتعزيز روح الانتماء للمدرسة	الانتماء للمدرسة	أن يعدد المتدربون أكبر عدد من الطرائق لتنمية الانتماء للمدرسة
	٨	أساليب التعامل البناء مع أولياء أمور الطلبة.	التعامل البناء	أن يذكر المتدربون بعض الأساليب التي تتعلق بالتعامل البناء مع أولياء أمور الطلبة
	٩	دور العلاقات الإنسانية في تحقيق المهام بفاعلية .	دور العلاقات الإنسانية	أن يذكر المتدربون دور العلاقات الإنسانية في إنجاز العمل
	١٠	أساليب تكوين علاقات إيجابية مع المجتمع المحلي.	أساليب تكوين علاقات ايجابية	أن يذكر المتدربون أكبر عدد من الأساليب لتكوين علاقات إيجابية مع المجتمع المحلي

تصميم المفردات والأهداف الخاصة للبرنامج التدريبي لمديري مدارس التعليم الثانوي العام
(في مدينتي أمانة العاصمة صنعاء وعدن في الجمهورية اليمنية)

المجال	تسلسل	الفقرات التي تمثل الاحتياجات التدريبية المطلوب تطويرها لدى مدراء مدارس التعليم الثانوي العام في مدينتي أمانة العاصمة صنعاء وعدن الجمهورية اليمنية	مفردات البرنامج	الأهداف الخاصة
مجال الاتصال	١	أساليب إدارة الاجتماعات المدرسية بنجاح.	إدارة الاجتماعات	أن يحدد المتدربون أفضل الأساليب لإدارة الاجتماعات المدرسية ونجاحها
	٢	مفهوم الاتصال وأهميته وأهدافه.	مفهوم الاتصال	أن يذكر المتدربون مفهوم الاتصال وأهميته
	٣	التواصل مع المعلمين لمناقشة المشكلات المدرسية	طرق التواصل	أن يذكر المتدربون أساليب التواصل مع المعلمين لمناقشة المشكلات المدرسية
	٤	كتابة التقارير وفق الأساليب الفنية الحديثة المتبعة.	كتابة التقارير	أن يكتب المتدربون تقريراً نموذجياً عن مدارسهم
	٥	أساليب التعامل الفعالة مع الأنماط السلوكية المختلفة للمرؤوسين والرؤساء.	أساليب التعامل الفعّال	أن يذكر المتدربون بعض أساليب الأنماط السلوكية المختلفة للمرؤوسين
	٦	معرفة نظم الاتصال في الإدارة المدرسية.	نظم الاتصال	أن يذكر المتدربون نظم الاتصال في الإدارة المدرسية
	٧	شروط الاتصال الناجح	شروط الاتصال	أن يذكر المتدربون شروط الاتصال الناجح
	٨	وسائل الاتصال وأنواعه.	وسائل الاتصال	أن يذكر المتدربون أنواع الاتصال
	٩	إعداد وإدارة الندوات المدرسية.	إدارة الندوات المدرسية	أن يحدد المتدربون كيفية الترتيب لندوة مدرسية
	١٠	معوقات الاتصال.	معوقات الاتصال	أن يذكر المتدربون معوقات الاتصال

تصميم المفردات والأهداف الخاصة للبرنامج التدريبي لمديري مدارس التعليم الثانوي العام
(في مدينتي أمانة العاصمة صنعاء وعدن في الجمهورية اليمنية)

المجال	تسلسل	الفقرات التي تمثل الاحتياجات التدريبية المطلوب تطويرها لدى مدراء مدارس التعليم الثانوي العام في مدينتي أمانة العاصمة صنعاء وعدن الجمهورية اليمنية	مفردات البرنامج	الأهداف الخاصة
مجال اتخاذ القرار	١	أهمية اتخاذ القرار.	اتخاذ القرار	أن يحدد أهمية اتخاذ القرار
	٢	المحاذير التي يجب تجنبها في اتخاذ القرار.	محاذير اتخاذ القرار	أن يوضح المتدربون المحاذير التي يجب تجنبها في اتخاذ القرار
	٣	طرائق تنفيذ القرار ومتابعة التنفيذ.	متابعة تنفيذ القرار	أن يحدد المتدربون طرائق متابعة القرارات المتخذة
	٤	مفهوم ونظريات صنع القرار .	مفهوم نظرية صنع القرار	أن يفرق بين مفهوم القرار وصنع القرار
	٥	شروط القرار التربوي الناجح.	شروط القرار التربوي	أن يذكر شروط القرار التربوي الناجح
	٦	المشكلات الناتجة من اتخاذ القرار ومعالجتها.	مشكلات اتخاذ القرار	أن يذكر بعض المشكلات الناتجة عن اتخاذ بعض القرارات وسبل معالجتها
	٧	آلية صنع القرار.	آليةُ صنع القرار	أن يذكر خطوات اتخاذ القرار
	٨	الفرق بين صنع القرار واتخاذ القرار .	الفرق بين صنع القرار واتخاذ القرار	أن يحدد الفروق بين عملية صنع القرار واتخاذ القرار
	٩	العوامل المؤثرة في صنع القرار .	صنع القرار والعوامل المؤثرة فيه	أن يذكر المتدربون العوامل المؤثرة في صنع القرار
	١٠	المعوقات الإدارية في مجال اتخاذ القرار.	معوقات صنع القرار	أن يحدد المعوقات الإدارية في مجال اتخاذ القرار

تصميم المفردات والأهداف الخاصة للبرنامج التدريبي لمديري مدارس التعليم الثانوي العام

(في مدينتي أمانة العاصمة صنعاء وعدن في الجمهورية اليمنية)

المجال	تسلسل	الفقرات التي تمثل الاحتياجات التدريبية المطلوب تطويرها لدى مدراء مدارس التعليم الثانوي العام في مدينتي أمانة العاصمة صنعاء وعدن في الجمهورية اليمنية	مفردات البرنامج	الأهداف الخاصة
مجال علاقة المدرسة بالمجتمع	١	تفعيل دور الأسرة وربطها بالمدرسة.	تفعيل دور الأسرة وربطها بالمدرسة	إكساب المتدربين معلومات ومعارف تتعلق بتفعيل دور الأسرة وربطها بالحياة المدرسية
	٢	أساليب الاهتمام بالبيئة المحلية والحفاظ عليها.	الاهتمام بالبيئة والحفاظ عليها	إكساب المتدربين معلومات ومعارف تتعلق بالاهتمام بالبيئة المحلية والحفاظ عليها
	٣	تحديد أوجه استفادة المدرسة من إمكانات المجتمع المحلي.	استفادة المدرسة من إمكانات المجتمع	إكساب المتدربين معلومات ومعارف تتعلق باستفادة المدرسة من إمكانات المجتمع المحلي
	٤	تحديد أساليب الإدارة المدرسية في تنمية المجتمع المحلي.	أساليب إدارة المدرسة في تنمية المجتمع المحلي	إكساب المتدربين معلومات ومعارف تتعلق بأساليب الإدارة المدرسية في تنمية المجتمع المحلي
	٥	تحديد مصادر البيئة التي يمكن ان تستفيد منها المدرسة.	مصادر البيئة التي تستفيد منها المدرسة	إكساب المتدربين معلومات ومعارف تتعلق بتحديد مصادر البيئة التي يمكن أن تستفيد منها المدرسة
	٦	أساليب ربط المدرسة بالمجتمع المحلي المحيط بها.	ربط المدرسة بالمجتمع المحلي	إكساب المتدربين معلومات ومعارف تتعلق بربط المدرسة بالمجتمع المحلي
	٧	تنسيق جهود المجتمع لتحقيق أهداف المدرسة التربوية والاجتماعية.	جهود المجتمع في تحقيق أهداف المدرسة التربوية والاجتماعية	إكساب المتدربين معلومات ومعارف تتعلق بتنسيق جهود المجتمع في تحقيق أهداف المدرسة التربوية والاجتماعية.
	٨	العناية بمطالب المجتمع المحلي والاهتمام بقضاياه.	الاهتمام بقضايا المجتمع والعناية بها	إكساب المتدربين معلومات ومعارف تتعلق بقضايا المجتمع المحلي والعناية بها.
	٩	اشتراك المجتمع في العملية التقويمية للمدرسة .	إشراك المجتمع في عملية التقويم	إكساب المتدربين معلومات ومعارف تتعلق بإشراك المجتمع في عملية التقويم بالمدرسة.
	١٠	فهم الاتجاهات الاجتماعية والسياسية والاقتصادية للمجتمع.	فهم الاتجاهات الاجتماعية والسياسية والاقتصادية للمجتمع	إكساب المتدربين معلومات ومعارف تتعلق بفهم الاتجاهات الاجتماعية والسياسية والاقتصادي في المجتمع.

تصميم المفردات والأهداف الخاصة للبرنامج التدريبي لمديري مدارس التعليم الثانوي العام
(في مدينتي أمانة العاصمة صنعاء وعدن في الجمهورية اليمنية)

المجال	تسلسل	الفقرات التي تمثل الاحتياجات التدريبية المطلوب تطويرها لدى مدراء مدارس التعليم الثانوي العام في مدينتي أمانة العاصمة صنعاء وعدن الجمهورية اليمنية	مفردات البرنامج	الأهداف الخاصة
مجال التقويم	١	مفهوم التقويم التربوي وأنواعه .	مفهوم التقويم التربوي وأنواعه	إكساب المتدربين معلومات ومعارف تتعلق بمفهوم التقويم التربوي وأنواعه وأهميته في العملية التعليمية.
	٢	تحديد قواعد ومعايير للحكم على أداء العاملين بالمدرسة.	معايير القواعد والحكم على أداء المعلمين	إكساب المتدربين معلومات ومعارف تتعلق بمعايير وقواعد الحكم على أداء المعلمين.
	٣	استمرارية التقويم للعملية التعليمية.	استمرارية التقويم للعملية التعليمية	إكساب المتدربين معلومات ومعارف تتعلق باستمرارية التقويم للعملية التعليمية .
	٤	تحديد جوانب القصور في العمل المدرسي وتقويمها.	تحديد جوانب القصور وتقويمها	إكساب المتدربين معلومات ومعارف تتعلق بجوانب القصور والضعف في العمل المدرسي والعمل على تقويمها.
	٥	اعتماد الأساليب العلمية في تقويم الأداء في المدرسة.	تقويم الأداء بالطرق العلمية	إكساب المتدربين معلومات ومعارف تتعلق بالتقويم للأداء بالطرق العلمية الحديثة
	٦	تحليل الاختبارات	تحليل الاختبارات	إكساب المتدربين معلومات ومعارف تتعلق بتحليل الاختبارات المدرسية
	٧	بناء الاختبارات وأنواعها.	بناء الاختبارات وأنواعها	إكساب المتدربين معلومات ومعارف تتعلق بكيفية بناء الاختبارات وتنويعها
	٨	تقويم القرارات التي تم اتخاذها والاستفادة من نتائج التقويم	الاستفادة من نتائج التقويم في تقويم القرارات	إكساب المتدربين معلومات ومعارف تتعلق بكيفية الاستفادة من نتائج تقويم القرارات
	٩	أساليب التقويم الذاتي فنياً ومهنياً.	أساليب التقويم الذاتي	إكساب المتدربين معلومات ومعارف تتعلق بأساليب التقويم الذاتي فنيا" ومهنيا".
	١٠	الاهتمام بآراء الطلبة في تقويم العملية التعليمية.	الاهتمام بآراء الطلبة في تقويم العملية التعليمية	إكساب المتدربين معلومات ومعارف تتعلق بالاهتمام بآراء الطلبة في تقويم العملية التعليمية.

أهداف ومفردات البرنامج التدريبي لمديري مدارس التعليم الثانوي العام في مدينتي أمانة العاصمة صنعاء وعدن حسب احتياجاتهم التدريبية (قبل التحكيم وبعده)

ملحق رقم (٩)

مفردات وأهداف البرنامج التدريبي لمديري مدارس التعليم الثانوي العام في مدينتي أمانة العاصمة صنعاء وعدن حسب احتياجاتهم التدريبية

(قبل التحكيم)

الأستاذ الفاضل/ .... المحترم

يقوم الباحث بدراسة علمية بعنوان:

تصميم برنامج تدريبي لمديري مدارس التعليم الثانوي العام حسب احتياجاتهم التدريبية "دراسة مقارنة في الجمهورية اليمنية"

وهو جزء من متطلبات الحصول على درجة الدكتوراه في الإدارة التربوية في جامعة دمشق.

حيث قام الباحث بتحديد الاحتياجات التدريبية لمدراء مدارس التعليم الثانوي العام في الجمهورية اليمنية. بواسطة استبانة الاحتياجات التدريبية التي نشرت بين:

آ – مدارس التعليم الثانوي العام بمدينتي أمانة العاصمة صنعاء وعدن.

ب – نواب "وكلاء" مدراء مدارس التعليم الثانوي العام بمدينتي أمانة العاصمة صنعاء وعدن.

جـ – معلمي مدارس التعليم الثانوي العام بمدينتي أمانة العاصمة صنعاء وعدن.

وبعد تطبيقها على عينة البحث الرئسية وتجميعها وتحليل نتائجها ثم تحديد الاحتياجات التدريبية لمدراء المدارس التي ظهر فيها قصور في الجوانب الإدارية وممارستها من قبل مديري المدارس الثانوية.

وبالتالي هي بحاجة إلى تنمية معارفهم وقدراتهم ومهاراتهم فيها عن طريق التدريب. ولغرض بناء البرنامج التدريبي لتطوير هذه الاحتياجات تم وضع هذه الاحتياجات بين أيديكم لتضعوا آراءكم حول المفردات والأهداف التدريبية للبرنامج وعلى ضوئها سيتم تحديد محتوى البرنامج وإجراءات تنفيذه.

ونظراً لما تتمتعون به من خبرة متميزة ومكانة علمية رصينة يرجو الباحث تعاونكم في إبداء ملاحظاتكم حول الفقرات ومناسبتها للاحتياجات التدريبية أو التعديل فيها أسفل كل مجال.

مع جزيل الشكر والتقدير لتعاونكم

المرفقات:

١ – قائمة الاحتياجات التدريبية مرتبة حسب الأهمية من (١ – ١٠) في كل مجال كما وجدت في الميدان.

٢ – يرجى التكرم بإعادة النظر في المفردات والأهداف لتلك الاحتياجات حسب وجهة نظركم وترتيبها بشكل مناسب، وتصحيح الأخطاء إن وجدت .

اسم واضع الملاحظات:.................

المرتبة العلمية:........................ **العمل..............................**

العنوان/ .... **التلفون/..............................**

الباحث

طالب الدكتوراه

عثمان سعيد القباطي

تصميم برنامج تدريبي مقترح لمديري مدارس التعليم الثانوي العام حسب احتياجاتهم التدريبية

(دراسة مقارنة في مدينتي أمانة العاصمة صنعاء وعدن في الجمهورية اليمنية)

في ضوء ما توصلت إليه الدراسة من نتائج أظهرت حاجة مديري المدارس للتدريب على المهارات الإدارية والفنية، رأى الباحث أن تحول هذه الاحتياجات إلى أهداف يسعى البرنامج التدريبي إلى تحقيقها، ونتيجة لتعدد المهارات الإدارية والفنية، التي شملتها قائمة الاحتياجات، فقد تم التعامل معها بحسب أهميتها ومجالاتها.

كما أظهرت نتائج الدراسة: وعليه يمكن لنا أن نقسم الأهداف إلى أهداف عامة وأهداف خاصة

تسلسل	أهداف البرنامج العامة
١	تنمية مهارات التخطيط لدى مدراء المدارس الثانوية.
٢	تنمية مهارات التنظيم لدى مدراء المدارس الثانوية
٣	تنمية مهارات الإشراف لدى مدراء المدارس الثانوية
٤	تنمية مهارات توثيق علاقة المجتمع بالمدارس الثانوية
٥	تنمية مهارات الاتصال لدى مدراء المدارس الثانوية.
٦	تنمية مهارات اتخاذ القرار لدى مدراء مدارس التعليم الثانوي العام.
٧	تنمية مهارات العلاقات الإنسانية لدى مدراء مدارس التعليم الثانوي العام.
٨	تنمية مهارات التقويم لدى مدراء مدارس التعليم الثانوي العام.

اسبتانة آراء الخبراء لوضع آرائهم حول مفردات وأهداف البرنامج التدريبي المقترح لمديري المدارس الثانوية
(في مدينتي أمانة العاصمة صنعاء وعدن في الجمهورية اليمنية)

المجال	تسلسل	الفقرات التي تمثل الاحتياجات التدريبية المطلوب تطويرها لدى مديري مدارس التعليم الثانوي العام في مدينتي أمانة العاصمة صنعاء وعدن في الجمهورية اليمنية	مفردات البرنامج	الأهداف الخاصة
مجال التخطيط	١	مفهوم التخطيط لمدير المدرسة الثانوية	التخطيط في الإدارة المدرسية	أن يتعرف مدراء المدارس إلى مفهوم التخطيط بشكل صحيح.
	٢	أهمية التخطيط للإدارة المدرسية.	مجالات الاستفادة من التخطيط	أن يتعرف مدراء المدارس إلى أهمية التخطيط.
	٣	مبادئ التخطيط التربوي	مبادئ التخطيط التربوي	أن يحدد المتدربون مبادئ التخطيط المدرسي
	٤	أنواع التخطيط .	أنواع التخطيط	أن يعدد المتدربون أنواع التخطيط..
	٥	الشروط الواجب توافرها في تخطيط العمل المدرسي الناجح	التخطيط الناجح	أن يعدد المتدربون شروط التخطيط للعمل المدرسي .
	٦	خطوا ت وضع الخطة المدرسية.	الخطة المدرسية	أن يعدد المتدربون خطوات إعداد الخطة (الفعلية)
	٧	إعداد الخطط المدرسية الفصلية والسنوية.	الخطط المدرسية الفصلية والسنوية التخطيط	أن يصمم المتدربون خطة دراسية
	٨	التخطيط لتطوير الصلة بين المدرسة والمجتمع	كيفية تطوير الصلة بين المدرسة والمجتمع	أن يذكر المتدربون عدداً من طرائق (وسائل) ربط المدرسة بالمجتمع
	٩	التخطيط لتنويع مصادر ميزانية المدرسة .	تنوع مصادر التخطيط	أن يذكر المتدربون مصادر التخطيط
	١٠	معوقات التخطيط في الإدارة المدرسية.	معوقات التخطيط	أن يذكر المتدربون معوقات التخطيط في الإدارة المدرسية

اسبتانة آراء الخبراء لوضع آرائهم حول مفردات وأهداف البرنامج التدريبي المقترح لمديري المدارس الثانوية
(في مدينتي أمانة العاصمة صنعاء وعدن في الجمهورية اليمنية)

المجال	تسلسل	الفقرات التي تمثل الاحتياجات التدريبية المطلوب تطويرها لدى مديري مدارس التعليم الثانوي العام في مدينتي أمانة العاصمة صنعاء وعدن في الجمهورية اليمنية	مفردات البرنامج	الأهداف الخاصة
مجال التنظيم	١	مفهوم التنظيم وأهميته وأهدافه.	مفهوم التنظيم وأهميته وأهدافه	أن يعدد المتدربون أهداف التنظيم ويذكروا أهميتة
	٢	مبادئ التنظيم وأنواعه وعناصره الأساسية	مبادئ التنظيم	أن يذكر المتدربون مبادئ التنظيم وعناصره وأنواعه
	٣	معوقات التنظيم المدرسي.	معوقات التنظيم	أن يعدد المتدربون معوقات العمل المدرسي
	٤	الأساليب الحديثة لتنظيم السجلات والملفات.	أساليب التنظيم الحديثة	أن ينظم المتدربون السجلات المدرسية بطرق حديثة.
	٥	أساليب إعداد الجدول المدرسي.	إعداد الجداول	أن يكتب المتدربون جدولاً مدرسياً بطريقة سليمة
	٦	توزيع المهام بشكل منظم للكادر الإداري.	توزيع المهام	أن يعدد المتدربون أساليب توزيع المهام
	٧	طرق رصد وتوثيق نتائج الاختبارات للطلبة.	طرق التوثيق	أن يرصد المتدربون نتائج اختبارات الطلبة بطرق حديثة.
	٨	أساليب تحديد الاحتياجات البشرية والمادية للمدرسة.	الاحتياجات المادية والبشرية	أن يذكر المتدربون أساليب الاحتياجات
	٩	أسس تكوين وتفعيل المجالس المدرسية.	تكوين المجالس المدرسية	أن يعدد المتدربون أسس تكوين المجالس المدرسية وطرق تفعيلها
	١٠	إعداد الموازنة السنوية للمدرسة وإغلاقها.	الموازنة والموارد	أن يعد المتدربون الموازنة السنوية للمدرسة

استبانة آراء الخبراء لوضع آرائهم حول مفردات وأهداف البرنامج التدريبي المقترح لمديري المدارس الثانوية

(في مدينتي أمانة العاصمة صنعاء وعدن في الجمهورية اليمنية)

المجال	تسلسل	الفقرات التي تمثل الاحتياجات التدريبية المطلوب تطويرها لدى مديري مدارس التعليم الثانوي العام في مدينتي أمانة العاصمة صنعاء وعدن في الجمهورية اليمنية	مفردات البرنامج	الأهداف الخاصة
مجال الإشراف التربوي	١	مفهوم الإشراف التربوي ونظرياته.	مفهوم الإشراف ونظرياته	أن يعرف المتدربون الإشراف التربوي.
	٢	الاتجاهات الحديثة في الإشراف التربوي.	الاتجاهات الحديثة في الإشراف	أن يذكر المتدربون بعض الاتجاهات الحديثة للإشراف التربوي
	٣	أنماط الإشراف التربوي وأساليبه.	أنماط الإشراف	أن يحدد المتدربون بعض أنماط الإشراف التربوي وأساليبه.
	٤	سمات الإشراف التربوي وخصائصه.	سمات الإشراف وخصائصه	أن يعدد المتدربون بعضاً من سمات وخصائص الإشراف التربوي
	٥	دور مدير المدرسة كموجه تربوي مقيم.	المدير كموجه تربوي الإشراف الإداري	أن يذكر المتدربون مهام مدير المدرسة لموجة مقيم
	٦	متابعة العاملين في تنفيذ الواجبات المنوطة بهم	متابعة المعلمين في تنفيذ الواجبات	أن يصمم المتدربين إجراءات المتدربون لتنفيذ الواجبات المنوطة بالعاملين في المدرسة
	٧	تحفيز المعلمين على التنمية الذاتية والتجديد والابتكار.	أساليب تحفيز المعلمين	أن يُشجع المعلمون على التنمية الذاتية والتجديد والابتكار
	٨	الإشراف على صيانة المبنى والأثاث المدرسي.	كيفية الإشراف على صيانة المبنى والأثاث المدرسي	أن يشكل المتدربون لجاناً طلابية للحفاظ على المبنى المدرسي وصيانة أثاثه.
	٩	أساليب تبادل الخبرات بين الكادر التعليمي لتحسين أدائهم.	أساليب تبادل الخبرات	أن يسهل تبادل الخبرات بين المعلمين في المدرسة.
	١٠	تذليل المشكلات والصعوبات التي تواجه العمل المدرسي.	كيفية تذليل المشكلات والصعوبات	أن يحدد المتدربون الحلول المناسبة للمشكلات والصعوبات التي تواجه العمل المدرسي.

اسبتانة آراء الخبراء لوضع آرائهم حول مفردات وأهداف البرنامج التدريبي المقترح لمديري المدارس الثانوية (في مدينتي أمانة العاصمة صنعاء وعدن في الجمهورية اليمنية)

المجال	تسلسل	الفقرات التي تمثل الاحتياجات التدريبية المطلوب تطويرها لدى مديري مدارس التعليم الثانوي العام في مدينتي أمانة العاصمة صنعاء وعدن في الجمهورية اليمنية	مفردات البرنامج	الأهداف الخاصة
مجال العلاقات الإنسانية	١	مفهوم العلاقات الإنسانية في الإدارة	العلاقات الإنسانية طرق المرونة والانسجام	أن يوضح المتدربون مفهوم العلاقات الإنسانية
	٢	طرائق إيجاد أجواء من المحبة	طرق المعالجات وحل المشكلات	أن يحدد المتدربون طرائق إيجاد أجواء من المحبة والوئام بين الإدارة والمعلمين والطلبة
	٣	المعالجات لإيجاد المستوى المتدني لدى بعض الطلبة	معالجات تحسين المستوى	أن يعدد المتدربون اكبر عدد من الأساليب لرفع المستوى التحصلي للطلبة
	٤	وسائل التحفيز لخلق الدافعية العالية لدى المعلمين	الدافعية للإنجاز	أن يذكر المتدربون أساليب لزيادة الدافعية والتحفيز لدى المعلمين
	٥	أساليب كسب ثقة المعلمين والطلاب والعاملين	كسب الثقة	أن يذكرالمتدربون أكبر عدد من الأساليب لكسب ثقة المعلمين
	٦	تشجيع وتكريم الطلبة المبرزين في المدرسة.	تشجيع وتكريم المتفوقين	أن يعدد المتدربون أساليب تحفيز وتشجيع الطلبة المتفوقين
	٧	الاهتمام بتعزيز روح الانتماء للمدرسة	الانتماء للمدرسة	أن يعدد المتدربون أكبر عدد من الطرائق لتنمية الانتماء للمدرسة
	٨	أساليب التعامل البناء مع أولياء أمور الطلبة.	التعامل البناء	أن يذكر المتدربون بعض الأساليب التي تتعلق بالتعامل البناء مع أولياء أمور الطلبة
	٩	دور العلاقات الإنسانية في تحقيق المهام بفاعلية	دور العلاقات الإنسانية	أن يذكر المتدربون دور العلاقات الإنسانية في انجاز العمل
	١٠	أساليب تكوين علاقات إيجابية مع المجتمع المحلي	أساليب تكوين علاقات ايجابية	أن يذكر المتدربون أكبر عدد من الأساليب لتكوين علاقات إيجابية مع المجتمع المحلي

استبانة آراء الخبراء لوضع آرائهم حول مفردات وأهداف البرنامج التدريبي المقترح لمديري المدارس الثانوية
(في مدينتي أمانة العاصمة صنعاء وعدن في الجمهورية اليمنية)

المجال	تسلسل	الفقرات التي تمثل الاحتياجات التدريبية المطلوب تطويرها لدى مديري مدارس التعليم الثانوي العام في مدينتي أمانة العاصمة صنعاء وعدن في الجمهورية اليمنية	مفردات البرنامج	الأهداف الخاصة
مجال الاتصال	١	مفهوم الاتصال وأهميته وأهدافه	مفهوم الاتصال وأهميته وأهدافه	أن يذكر المتدربون مفهوم الاتصال وأهميته
	٢	وسائل الاتصال وأنواعه	وسائل الاتصال وأنواعه	أن يذكر المتدربون أنواع الاتصال
	٣	معرفة نظم الاتصال في الإدارة المدرسية	نظم الاتصال في الإدارة المدرسية	أن يذكر المتدربون نظم الاتصال في الإدارة المدرسية
	٤	شروط الاتصال الناجح	شروط الاتصال	أن يذكر المتدربون شروط الاتصال الناجح
	٥	أساليب إدارة الاجتماعات المدرسية بنجاح	إدارة الاجتماعات	أن يحدد المتدربون أفضل الأساليب لإدارة الاجتماعات المدرسية ونجاحها
	٦	التواصل مع المعلمين لمناقشة المشكلات المدرسية	طرق التواصل	أن يذكر المتدربون أساليب التواصل مع المعلمين لمناقشة المشكلات المدرسية
	٧	كتابة التقارير وفق الأساليب الفنية الحديثة المتبعة	كتابة التقارير	أن يكتب المتدربون تقريراً نموذجياً عن مدارسهم
	٨	أساليب التعامل الفعالة مع الأنماط السلوكية المختلفة للمرؤوسين والرؤساء	أساليب التعامل الفعال	أن يذكر المتدربون بعض أساليب الأنماط السلوكية المختلفة للمرؤوسين أن يذكر المتدربون أنواع الاتصال
	٩	إعداد وإدارة الندوات المدرسية	إدارة الندوات المدرسية	أن يحدد المتدربون كيفية الترتيب لندوة مدرسية
	١٠	معوقات الاتصال	معوقات الاتصال	أن يذكر المتدربون معوقات الاتصال

استبانة آراء الخبراء لوضع آرائهم حول مفردات وأهداف البرنامج التدريبي المقترح لمديري المدارس الثانوية
(في مدينتي أمانة العاصمة صنعاء وعدن في الجمهورية اليمنية)

المجال	تسلسل	الفقرات التي تمثل الاحتياجات التدريبية المطلوب تطويرها لدى مديري مدارس التعليم الثانوي العام في مدينتي أمانة العاصمة صنعاء وعدن في الجمهورية اليمنية	مفردات البرنامج	الأهداف الخاصة
مجال اتخاذ القرار	١	مفهوم ونظريات صنع القرار	مفهوم نظرية صنع القرار	أن يفرق المتدربون بين مفهوم القرار وصنع القرار
	٢	أهمية اتخاذ القرار	أهميةأاتخاذ القرار	أن يحدد المتدربون أهمية اتخاذ القرار
	٣	شروط القرار التربوي الناجح	شروط القرار التربوي	أن يذكر المتدربون شروط القرار التربوي الناجح
	٤	المحاذير التي يجب تجنبها في اتخاذ القرار	المحاذير في اتخاذ القرار	أن يوضح المتدربون المحاذير التي يجب تجنبها في اتخاذ القرار
	٥	طرائق تنفيذ القرار ومتابعة التنفيذ	متابعة تنفيذ القرار	أن يحدد المتدربون طرائق متابعة القرارات المتخذة
	٦	المشكلات الناتجة من اتخاذ القرار ومعالجتها	مشكلات اتخاذ القرار	أن يذكر المتدربون بعض المشكلات الناتجة عن اتخاذ بعض القرارات وسبل معالجتها
	٧	آلية صنع القرار	آلية صنع القرار	أن يذكر المتدربون خطوات اتخاذ القرار
	٨	الفرق بين صنع القرار واتخاذ القرار	الفرق بين صنع القرار واتخاذ القرار	أن يحدد المتدربون الفروق بين عملية صنع القرار واتخاذ القرار
	٩	العوامل المؤثرة في صنع القرار	صنع القرار والعوامل المؤثرة فيه	أن يذكر المتدربون العوامل المؤثرة في صنع القرار
	١٠	المعوقات الإدارية في مجال اتخاذ القرار	معوقات صنع القرار	أن يحدد المتدربون المعوقات الإدارية في مجال اتخاذ القرار

استبانة آراء الخبراء لوضع آرائهم حول مفردات وأهداف البرنامج التدريبي المقترح لمديري المدارس الثانوية

(في مدينتي أمانة العاصمة صنعاء وعدن في الجمهورية اليمنية)

المجال	تسلسل	الفقرات التي تمثل الاحتياجات التدريبية المطلوب تطويرها لدى مديري مدارس التعليم الثانوي العام في مدينتي أمانة العاصمة صنعاء وعدن في الجمهورية اليمنية	مفردات البرنامج	الأهداف الخاصة
مجال علاقة المدرسة بالمجتمع	١	تفعيل دور الأسرة وربطها بالمدرسة	تفعيل دور الأسرة وربطها بالمدرسة	إكساب المتدربين معلومات ومعارف تتعلق بتفعيل دور الأسرة وربطها بالحياة المدرسية
	٢	أساليب الاهتمام بالبيئة المحلية والحفاظ عليها	الاهتمام بالبيئة والحفاظ عليها	إكساب المتدربين معلومات ومعارف تتعلق بالاهتمام بالبيئة المحلية والحفاظ عليها
	٣	تحديد أوجه استفادة المدرسة من إمكانات المجتمع المحلي	استفادة المدرسة من إمكانات المجتمع	إكساب المتدربين معلومات ومعارف تتعلق باستفادة المدرسة من إمكانات المجتمع المحلي
	٤	تحديد أساليب الإدارة المدرسية في تنمية المجتمع المحلي	أساليب إدارة المدرسة في تنمية المجتمع المحلي	إكساب المتدربين معلومات ومعارف تتعلق بأساليب الإدارة المدرسية في تنمية المجتمع المحلي
	٥	تحديد مصادر البيئة التي يمكن أن تستفيد منها المدرسة	مصادر البيئة التي تستفيد منها المدرسة	إكساب المتدربين معلومات ومعارف تتعلق بتحديد مصادر البيئة التي يمكن أن تستفيد منها المدرسة
	٦	أساليب ربط المدرسة بالمجتمع المحلي المحيط بها	ربط المدرسة بالمجتمع المحلي	إكساب المتدربين معلومات ومعارف تتعلق بربط المدرسة بالمجتمع المحلي
	٧	تنسيق جهود المجتمع لتحقيق أهداف المدرسة التربوية والاجتماعية	جهود المجتمع في تحقيق أهداف المدرسة التربوية والاجتماعية	إكساب المتدربين معلومات ومعارف تتعلق بتنسيق جهود المجتمع في تحقيق أهداف المدرسة التربوية والاجتماعية.
	٨	العناية بمطالب المجتمع المحلي والاهتمام بقضاياه	الاهتمام بقضايا المجتمع والعنـــــاية بها	إكساب المتدربين معلومات ومعارف تتعلق بقضايا المجتمع المحلي والعناية بها
	٩	اشتراك المجتمع في العملية التقويمية للمدرسة	أشراك المجتمع في عملية التقويم	إكساب المتدربين معلومات ومعارف تتعلق بإشراك المجتمع في عملية التقويم بالمدرسة
	١٠	فهم الاتجاهات الاجتماعية والسياسية والاقتصادية للمجتمع	فهم الاتجاهات الاجتماعية والسياسية والاقتصادية للمجتمع	إكساب المتدربين معلومات ومعارف تتعلق بفهم الاتجاهات الاجتماعية والسياسية والاقتصادية بالمجتمع

اسبتانة آراء الخبراء لوضع آرائهم حول مفردات وأهداف البرنامج التدريبي المقترح لمديري المدارس الثانوية

(في مدينتي أمانة العاصمة صنعاء وعدن في الجمهورية اليمنية)

المجال	تسلسل	الفقرات التي تمثل الاحتياجات التدريبية المطلوب تطويرها لدى مديري مدارس التعليم الثانوي العام في مدينتي أمانة العاصمة صنعاء وعدن في الجمهورية اليمنية	مفردات البرنامج	الأهداف الخاصة
مجال التقويم	١	مفهوم التقويم التربوي وأنواعه	مفهوم التقويم التربوي وأنواعه	إكساب المتدربين معلومات ومعارف تتعلق بمفهوم التقويم التربوي وأنواعه وأهميته في العملية التعليمية
	٢	تحديد قواعد ومعايير للحكم على أداء العاملين في المدرسة	معايير القواعد والحكم على أداء المعلمين	إكساب المتدربين معلومات ومعارف تتعلق بمعايير وقواعد الحكم على أداء المعلمين.
	٣	استمرارية التقويم للعملية التعليمية	استمرارية التقويم للعملية التعليمية	إكساب المتدربين معلومات ومعارف تتعلق باستمرارية التقويم للعملية التعليمية.
	٤	تحديد جوانب القصور في العمل المدرسي وتقويمها	تحديد جوانب القصور وتقويمها	إكساب المتدربين معلومات ومعارف تتعلق بجوانب القصور والضعف في العمل المدرسي والعمل على تقويمها
	٥	اعتماد الأساليب العلمية في تقويم الأداء بالمدرسة	تقويم الأداء بالطرق العلمية	إكساب المتدربين معلومات ومعارف تتعلق بالتقويم للأداء بالطرق العلمية الحديثة
	٦	تحليل الاختبارات	تحليل الاختبارات	إكساب المتدربين معلومات ومعارف تتعلق بتحليل الاختبارات المدرسية
	٧	بناء الاختيارات وأنواعها	بناء الاختبارات وأنواعها	إكساب المتدربين معلومات ومعارف تتعلق بكيفية بناء الاختبارات وتنويعها
	٨	تقويم القرارات التي تم اتخاذها والاستفادة من نتائج التقويم	الاستفادة من نتائج التقويم في تقويم القرارات	إكساب المتدربين معلومات ومعارف تتعلق بكيفية الاستفادة من نتائج التقويم في تقويم القرارات
	٩	أساليب التقويم الذاتي فنياً ومهنياً	أساليب التقويم الذاتي	إكساب المتدربين معلومات ومعارف تتعلق بأساليب التقويم الذاتي فنيا" ومهنيا"
	١٠	الاهتمام بآراء الطلبة في تقويم العملية التعليمية	الاهتمام بآراء الطلبة في تقويم العملية التعليمية	إكساب المتدربين معلومات ومعارف تتعلق بالاهتمام بآراء الطلبة في تقويم العملية التعليمية

ملحق رقم (١٠)

المراسلات الخاصة لتسهيل مهمة الباحث

(١٠-١)

Republic of Yemen Ministry of Education Training& Qualification Sector		الجمهورية اليمنية وزارة التربيـة والتعليـم قطـاع التـدريب والتأهيـل
Date: / / No. :		التاريخ: ٢ / ٥ / ٢٠١٠ الرقـم: ١٠٨٢

((إلى من يهمـــه الأمـــر))

يهديكم قطاع التدريب والتأهيل أطيب وأزكى التحايا ويتمنى لكم التوفيق في مهامكم ،،،
ونود إفادتكم بأن **الباحث / عثمان سعيد أحمد القباطي** طالب الدكتوراة في جامعة دمشق كلية التربية قد عاد إلى اليمن لتطبيق البرنامج التدريبي المصمم من قبله وعنوان رسالته

[تصميم برنامج تدريبي لمديري مدارس التعليم الثانوي العام بالجمهورية اليمنية (دراسة مقارنة)]

وقد تم تطبيقه على مدراء مدارس الثانوية العامة في مدينتي أمانة العاصمة وعدن ونود إحاطتكم علماً :

١- أن وزارة التربية والتعليم والمنظمات المعنية قد اعتذرت عن تمويل البرنامج للباحث في الوقت الحالي . مرفق نسخة من الاعتذارات والمخاطبات .
٢- إن تنفيذ البرنامج التدريبي يحتاج إلى تمويل مادي يفوق إمكانات الباحث المادية .
٣- يشيد قطاع التدريب والتأهيل بالبحث والجهد المبذول من قبل الباحث وأهمية البحث لخدمة العملية التربوية والتعليمية .
٤- يَعد قطاع التدريب والتأهيل بأنه سيستفيد من هذا البرنامج التدريبي في خططه المستقبلية .
٥- يُعد البرنامج التدريبي أول دراسة علمية في الجمهورية اليمنية أنجزت في هذا المجال كرسالة دكتوراه علماً بأنه تم قيها.

أ – تحديد الاحتياجات التدريبية لمدراء المدارس الثانوية في مدينتي أمانة العاصمة صنعاء وعدن في الفترة من ٢١/٣ـــ١٠/٦/٢٠٠٨م

١- من وجهة نظر مدراء ومديرات المدارس الثانوية لاحتياجاتهم التدريبية.

٢- من وجهة نظر الوكلاء والمعلمين والمعلمات للاحتياجات التدريبية لمدراء مدارا سهم الثانوية

ب- تم تجريب البرنامج التدريبي على عينة قدرها (٣٠) ثلاثون مديراً ومديرة في مدينتي أمانة العاصمة وعدن بالجمهورية اليمنية وكذا إجراء الاختبارات القبلية والبعدية والتتبعية في الفترة من ١٩/١ـ٣٠/٣/٢٠١٠م عن طريق الباحث وبجهود ذاتية نظراً للأسباب سالفة الذكر .

كما نود أن نقدم الشكر والتقدير لكم ونشيد بجهود الباحث وتفانيه في إنجاز هذه الدراسة آملين أن يحظى الباحث باهتمامكم ورعايتكم الكريمتين .

شاكرين حسن تعاونكم،،،
وتقبلوا خالص التحية والتقدير،،،

... سالم لملس
وكيل قطاع التدريب والتأهيل

(١٠-٢)

بسم الله الرحمن الرحيم

وزارة التربيــة والتعليــم
Partner of the Ministry of Education

البرنامج اليمني الألماني لتحسين التعليم العام
مدير البرنامج: Rudolf.Pfeifer@gtz.de
تيليفاكس: 252752 (0)1 967+
www.geip-yemen.org

المؤسسة الألمانية للتعاون الفني
gtz German Technical Cooperation

General Education Improvement Program
Program Director: Rudolf.Pfeifer@gtz.de
Telefax: +967 (0)1 252752
www.geip-yemen.org

٢٠١٠/١/٣١م

الدكتور/ عبدالله سالم لملس، وكيل قطاع التدريب والتأهيل المحترم

تحية طيبة وبعد،

الموضوع: طلب تمويل برنامج تدريبي

بالإشارة إلى رسالتكم حول التعاون مع الأخ/ عثمان القباطي، أود أن أبلغكم أن البرنامج الذي ذكرتم ليس معروفاً لدينا كما أن الزملاء في المكون الرابع لبرنامجنا لا يعرفون عن هذا البرنامج وما إذا كان ذا صلة بأنشطة مشروع تطوير التعليم الثانوي والتحاق الفتاة SEDGAP .

لعلكم تعرفون البرنامج الذي نفذناه بالفعل والخاص بتأهيل مديري مدارس التعليم الثانوي ضمن مشروع تطوير التعليم الثانوي والتحاق الفتاة SEDGAP. فقبل أن أقرر دعم التدريب الخاص بكم، ينبغي أن توضحوه لنا وعندها سيقوم المكون الرابع بالتأكد من مدى دعم هذا التدريب للأنشطة الجاري تنفيذها.

نيابة عن برنامج تحسين التعليم العام، أود أن أعبر لكم عن تقديري لحسن تعاونكم.

وتفضلوا بقبول خالص التحية.

R. Pfeifer

أ.د/رودلف فايفر

منسق البرنامـــج

(٣-١٠)

بسم الله الرحمن الرحيم

Republic of Yemen Presidency of the Council of Ministers **Social Fund for Development** **Education Unit**	الجمهوريــــة اليمنيـــة رئاســـة مجلس الـــوزراء **الصندوق الاجتماعي للتنمية** وحدة التعليم

التاريخ: 2009/11/25م

الاخ / وكيل قطاع التدريب و التأهيل **المحترم**

تحية طيبة وبعد ،،،

الموضوع: طلب تمويل برنامج تدريبي

إشارة الى الموضوع أعلاه و ردا على رسالتكم رقم (846) بتاريخ 2009/11/4م فأننا نعتذر للباحث / عثمان سعيد احمد القباطي عن تمويل البرنامج حيث أن الصندوق لا يمول برامج تدريبية خاصة و إنما يقوم بتمويل برامج وزارة التربية والتعليم.

وتقبلوا خالص التحية ،،،

جليلة شجاع الدين

وحدة التعليم

الصندوق الاجتماعي للتنمية – فج عطان – صنعاء – الجمهورية اليمنية – ص.ب (15485) – هاتف (449669) – فاكس (449670)
Social Fund for Development Faj Attan, Sana'a, Yemen, P.O Box 15485, Tel: 449669, Fax: 449670
www.sfd-yemen.org - E-mail: sfd@sfd-yemen.org

بسم الله الرحمن الرحيم

الجمهورية اليمنية وزارة التربية والتعليم مكتب الوزير	REPUBLIC OF YEMEN MINISTRY OF EDUCATION MINISTER'S OFFICE

التاريخ : ٢٠٠٩/١١/١٣ : DATE الموافق : .... الرقم : ص.ع.ع ٢٧ : NO

الأخ/ الدكتور/ عبدالكريم محمد داعر المحترم

المستشار الثقافي بسفارتنا بالجمهورية العربية السورية الشقيقة،

تحية طيبة.. وبعد:

تهديكم وزارة التربية والتعليم أطيب التحايا، وبالإشارة إلى مذكرتكم رقم (1/329/517/9/15) وتاريخ 2009/8/13م والمتضمنة طلبكم التعاون مع الأخ/ عثمان سعيد أحمد القباطي، أحد الطلاب اليمنيين في الدراسات العليا جامعة دمشق – كلية التربية- المكلف بإعداد بحث لنيل درجة الدكتوراه في التربية المقارنة بعنوان تصميم برنامج تدريبي لمديري مدارس التعليم الثانوي العام حسب احتياجاتهم التدريبية (دراسة مقارنة في الجمهورية اليمنية) ويحتاج إلى تطبيق ميداني في المدارس الثانوية في مدينتي أمانة العاصمة صنعاء وعدن، وكذلك إفادتكم بخطاب عميد كلية التربية المتضمن اقتراح أن تتحمل التكاليف المالية للبرنامج الجهة ذات العلاقة في بلادنا وذلك من خلال تمويل تطبيق هذا البرنامج التدريبي لما له من أهمية في تحسين العملية التعليمية في بلادنا.

وعليه:

نود في البداية أن نتوجه عبركم بالشكر والتقدير لكلية التربية جامعة دمشق على تشجيعها لاختيار مثل هذه الموضوعات التي تثري العمل التربوي.

كما نعبر عن أسفنا لعدم تمكن وزارتنا من تحمل التكاليف المالية للبرنامج، نظراً لأن الوزارة لديها برامج وخطط تسعى جاهدة لتنفيذها وتعمل على توظيف الامكانات المتاحة بما يحقق أهداف هذه البرامج، إلا أننا قد سمحنا للطالب بالتطبيق في عدد (3) مدارس في أمانة العاصمة صنعاء كعينة للتأكد من فاعلية هذا البرنامج، بعد إصرار الطالب على تطبيق برنامجه والتأكد من فاعليته بصفة فردية.

وتقبلوا تحياتنا،،

أ.د/عبدالسلام محمد الجوفي

وزير التربية والتعليم

(١٠-٥)

بسم الله الرحمن الرحيم

الجمهورية اليمنية
وزارة التربية و التعليم
مكتب التربية والتعليم بأمانة العاصمة
إدارة التدريب والتأهيل

الرقم : (   ) .
التاريخ : ٢٠٠٨/٥/٣١ م
المرفقات (٦/٣)

الأخوة مدراء المناطق التعليمية المحترمون

الأخوة / رؤساء أقسام التدريب المحترمون

تحية طيبة وبعد ،،،،

يرجى التكرم باستلام استبيان البحث الميداني الخاص بمدراء مدارس التعليم الثانوي العام وتوزيعه على مدراء ووكلاء المدارس الثانوية في مديرياتكم والذي أعده الباحث / عثمان سعيد أحمد القباطي وإعادته إلى إدارة التدريب والتأهيل بالأمانة .

يرجى الاهتمام بهذا الموضوع لما له من أهمية بالغة ليتسنى للباحث تصميم البرنامج التدريبي واستفادة إدارة التدريب منه مع مراعات التاكد من استكمال الإجابة على فقرات الاستبيان كاملة من قبل المعنيين كونه تم إعادة توزيع الاستبانة للمرة الثانية من قبل الباحث .

وإعادته لإدارة التدريب والتأهيل بمكتب التربية خلال فترة أسبوع من تاريخه .

وتقبلوا خالص تحياتنا ،،،

منى الصراري
مديرة إدارة التدريب والتأهيل

أ/ محمد عبد الله الفضلي
مدير مكتب التربية بالامانة

(١٠-٦)

بسم الله الرحمن الرحيم

الجمهورية اليمنية
وزارة التربية والتعليم
مكتب الوزير

REPUBLIC OF YEMEN
MINISTRY OF EDUCATION
MINISTER'S OFFICE

التاريخ : .... DATE : الموافق : .... الرقم : .... NO :........................

الأخ/ وزير الدولة ـ أمين العاصمة المحترم
الأخ/ محافظ محافظة عدن المحترم

تحية طيبة وبعد:

نهديكم أطيب تحياتنا، ونود الإحاطة بأن الأخ/ عثمان سعيد أحمد القباطي، أحد الطلاب اليمنيين في الدراسات العليا جامعة دمشق مكلف بإعداد بحث لنيل درجة الدكتوراه في التربية المقارنة بعنوان تصميم برنامج تدريبي لمديري مدارس التعليم الثانوي العام حسب احتياجاتهم التدريبية (دراسة مقارنة) ويحتاج إلى تطبيق ميداني في المدارس الثانوية .

وعليـــــه:

يرجى التوجيه إلى مديري مكتب التربية والتعليم بالتعاون مع المذكور وتسهيل مهمته في تحديد الاحتياجات التدريبية لمديري ومديرات مدارس التعليم الثانوي العام وبحث إمكانية تطبيق البرنامج التدريبي بعد تصميمه من قبل الباحث .

وتقبلوا خالص تحياتنا وتقديرنا،،،

أ.د. عبدالسلام محمد الجوفي
وزيـــر التربيـــة والتعليـــم

صنعاء - التحرير - تلفون : ٢٧٤٥٤٨ - فاكس (٢٧٤٥٥٨)

(١٠-٧)

الجمهورية اليمنيـة
وزارة التربية والتعليم
مكتب التربية والتعليم م / عـدن
إدارة التدريب و التأهيل

بسم الله الرحمن الرحيم

التاريخ : / / ٢٠٠٨م | اليوم : | المرجع : م ت ت/ م ع / ش

الإخوة / مدراء إدارات التربية و التعليم في المديريات المحترمون

بعد التحية ،،،،

الموضوع / بحث ميداني

إشارة إلى الموضوع أعلاه ... نود إحاطتكم علما بأن سيتم نزول الباحث عثمان سعيد أحمد القباطي وذلك لجمع المعلومات المتعلقة بموضوع الدراسة الميدانية (**تصميم برنامج تدريبي لمديري المدارس التعليم الثانوي حسب احتياجاتهم التدريبية – دراسة مقارنة في الجمهورية**) .

واثقون من تسهيل المهمة لهم .

مع تقديرنا

نوال جواد سالم
مديرة إدارة التدريب والتأهيل

د/ عبدالله أحمد النهاري
مدير مكتب التربية والتعليم م / عدن

الجمهورية اليمنية وزارة التربية والتعليم

دكتور / عبدالله أحمد النهاري مدير مكتب التربية والتعليم م / عدن

الجمهورية اليمنية
وزارة التربية والتعليم
قطاع التدريب والتأهيل
شعبة التدريب و التأهيل
م/عدن
التاريخ: ١٧/ ١/ ٢٠٠٩م

بسم الله الرحمن الرحيم

Republic of Yemen
Ministry of Education
Training& Qualification Sector

الإخوة/ مدراء إدارات التربية والتعليم في المديريات المحترمون
تهديكم شعبة التدريب والتأهيل ... أزكى التحايا،،،

الموضوع / بحث ميداني

اشارة إلى الموضوع إعلاه ... نود إحاطتكم علما بانه سيتم نزول الباحث (د/عثمان سعيد احمد القباطي) وذلك لتطبيق البرنامج المتعلق بموضوع الدراسة الميدانية والموسومة (تصميم برنامج تدريبي لمديري مدارس التعليم الثانوي العام حسب احتياجاتهم التدريبية) دراسة مقارنة في الجمهورية اليمنية ، ويتطلب حضور عدد (٣٠-٣٥) مديري مدرسة وعليه يرجى تعاونكم وتسهيل المهمة ...

وتقبلو خالص التحية ،،،،،

مع تقديرنا

نوال جواد سالم
مديرة إدارة التدريب والتأهيل

مايسة محمود عشيش
رئيسة شعبة التدريب والتأهيل

د/عبدالله احمد البيهاني
مدير مكتب التربية والتعليم
م/عدن

Design Training program for public secondary schools principals by their Training needs
(Comparative study in Yemen)

By
Othman Said Ahmed Al_kuobaty

Supervision By
Associate, Professor
Eisa Ali
Qasem Bruh

This study purposed to determine the level of training requirements for principals of Public High Schools from the viewpoint of principals, agents and teachers in the cities of Sana'a and Aden in Yemen in planning, organization, educational supervision, human relations, communication, decision-making, school relationship with the society, reformation which help to define the strengths and weaknesses points in the performance of principals of secondary schools, which help in raising their level and achieve the educational process objectives, as well as the comparison between the samples of the capital Sana'a, and Aden, and the level for each area, also the level of resolution as a whole. The study also aimed to identify the differences between the samples due to changes in the city, sex, jobs, the variables of participation in previous training sessions, the qualification and years of experience, as well as designing a training program for secondary schools principals in the cities of Sana'a, and Aden, according to their training needs.

The study also aimed to reveal the effectiveness of the proposed training program to reduce the training needs of school principals who have undergone training.

To achieve these objectives a questionnaire was designed by the researcher consisted of (80) paragraph distributed on (8) fields by (10) paragraphs of each field were distributed to a sample of the study's (10870) personnel reached the study sample (1465) members of (1155) members of Sana'a, from them (61) of School Director, (116) School Deputy, (978) teachers and (300) members of Aden from them (19) School Director, (26) School Deputy, and (265) teachers.

For knowing the effectiveness of the training program has been selected a sample consisted of two groups, fifteen Director for each, one from Sana'a and the other from Aden, using the method intentional, which was selected with the highest needs as the survey results . After obtaining the answers were used in the statistical program spss in data processing, and the most important results of the study are:

1-There are training needs for secondary schools principals in both Sana'a and Aden to all fields of the questionnaire.

2 -There are training needs for secondary schools principals in Sana'a, more than in Aden and in all fields of resolution used in this study.

3- There are statistically significant differences at the level of significance (0.05) significance between the mean estimates of the sample's total training needs of heads of secondary schools by changing the city in all fields, and in each field, except the field of educational supervision, that's for the sample of Sana'a.

4- There are no statistically significant differences at the level of significance (0.05) between the sexes in their training needs of secondary schools principals in both cities Sana'a and Aden to all fields of the questionnaire.

5- There are no statistically significant differences at the level of significance (0.05) due to job change in all field of the questionnaire.

6- There are no statistically significant differences at the level of significance (0.05) between the mean estimate of secondary schools principals for the training needs which they need to train in according to a variable of the city (Sana'a and Aden) on all fields of the questionnaire.

7- There are no statistically significant differences at the level of significance (0.05) between the mean estimates of secondary schools principals for the training needs which they need to train in according to the sex variable (male, female) on all fields of the questionnaire.

8- There are no statistically significant differences at the level of significance (0.05) between the mean estimate of secondary schools principals for the training needs which they need to train in according to the variable participation in previous training sessions (participants, non-participant) on all fields of the questionnaire.

9- There are no statistically significant differences at the level of significance (0.05) between the mean estimate of secondary schools principals for the training needs which they need to train in according to a variable level of rehabilitation fields (planning, the relationship of school and society), while there are statistically significant differences at level of significance (0.05) between the estimates of principals in other fields (organization, educational supervision, human relations, communication, decision-making, and reformation), as well as on the whole resolution.

10- There are no statistically significant differences at the level of significance (0.05) due to the years of experience between the mean estimate secondary schools principals which that need to be trained in all fields of the questionnaire.

11- There are significant differences between the two measures pre and post for telemetric at the level of significance (0.05) for the telemetric.

12- There are significant differences at the level of (0.05) between the two measures and dimensional measurement for the iterative.

Based on these results, the study recommended a number of recommendations including the following:

- Forming a team of specialists in management training, based on the policy-making training for school principals and supervision of schools which will be subordinated to the field of training and rehabilitation.

- The need to establish a department for the Education Ministry and its branches in provinces and districts, is the responsibility of educators who hold higher qualifications in the field of educational administration, its mission to hire the principals, and evaluating the performance of job periodically, and as candidates to participate in training courses and programs according to their needs, and to do research on obstacles that hinder the school principals to do their administrative tasks, providing solutions in line with the reality and possibilities.

- Coordination with the faculties of education in Yemeni universities to develop training programs for school principals.

- A journal specializing in the field of educational administration school which provide school principals with the knowledge and recent developments in the school work that revealed by the studies.

- Create a web site to provide the school principals all new in formations, know ledges and skills on the functions of the headmaster.

- Training courses in the summer holidays especially principals at the provincial level, or school districts with the need to engage many of principals.

- Trying to accurately determine the training needs of school principals before the design of programs offered to them, because that is an important factor for the success of those programs.

- Trying to provide material and moral incentives for the trainees to increase the motivation of achievement even achieved the maximum benefit from training programs.

- The need to involve assistant principals (Deputy) in the training programs for principals to facilitate the supervisory work of school principals.

Damascus University

Faculty of education

Department of comparative education & education in the Arabic world

Program for Public Secondary Schools Principals based on their Training needs

(Comparative study in Yemen Republic)

Besis Submitted for Degree of Doctor in education

by

Othman said Ahmed Al_kuobaty

Supervision By

Eisa Ali

Associate, Professor of

Comparative education

Damascus University-Faculty of Education

With participation

Qasem Bruh

Associate, Professor of

educational management

Hodeidah University-Faculty of Education

Damascus 2009 – 2010 A.D

1430 – 1431 A.H